

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PROPUESTA DE UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN
EFICIENTE DEL CAPITAL DE TRABAJO PARA LAS PYMES
SECTOR TEXTIL, EN EL DM QUITO EN EL AÑO 2016

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA
COMERCIAL

DAVID ALEJANDRO VACA LLERENA

DIRECTOR: DR. FRANCISCO QUISIGUIÑA

QUITO, MARZO 2017

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Dr. Francisco Quisiguiña

INFORMANTES:

Dr. José Luis Cagigal

Ing. Diego Serrano

DEDICATORIA

A mis Padres, Iván y Teresa, a quienes admiro profundamente por su lucha constante, humildad, apoyo incondicional, esfuerzo, perseverancia, amor y sobre todo sacrificios, me han enseñado que la superación día a día se puede lograr, y que todo objetivo trazado en la vida es posible de alcanzar, siempre y cuando el deseo por cumplirlo exista. Son mis héroes.

A mi hermana Patricia, quien me ha dado el mejor regalo que una hermana puede dar, mis dos sobrinos: Sev y Sofia, pura ternura.

A mi hermana Diana, que con sus consejos, constancia, bromas y sobre todo apoyo incondicional, la considero un ejemplo de superación y un modelo a seguir.

Y por último a mi hermana Vanessa, con quien comparto algunas experiencias, pero que sobre todo, con su positivismo y su forma de ser me ha brindado una mano en incontables situaciones.

David.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por la salud y vida que ha regalado a mí y a mi familia durante todo este tiempo.

A mi Padre, Iván, que gracias a sus enseñanzas, guías, consejos y dedicación durante toda mi vida, ha sido un ejemplo de tenacidad y la persona que me ha encaminado a ser la persona que soy.

A mi Madre, Teresa, que gracias a su amor, bondad y motivación me ha impulsado a entregar lo mejor de mí en cada acción y decisión que he tomado.

Y en general a ambos, puesto que para mí, me han dado la mejor herencia que unos padres pueden dar, la cual es estudiar, más aún si ésta fue posible en esta prestigiosa Institución.

A mis hermanas, Patricia, Diana y Vanessa quienes me han demostrado que la distancia no es un impedimento para recibir su apoyo, una felicitación, un simple consejo o una sonrisa en el momento propicio, para hacer de mi vida una mejor.

A mi director Dr. Francisco Quisiguiña, que con sus conocimientos, comprensión y experiencia me ha guiado a la consecución del presente proyecto de titulación.

A las personas que considero amigos, dentro y fuera de la universidad, quienes con sus ánimos, bromas, experiencias únicas y ayuda me han llevado a concluir con el presente trabajo.

David.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
I SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PYMES SECTOR TEXTIL DEL DM QUITO	2
1.1 ANTECEDENTES.....	2
1.2 ACTUALIDAD DEL SECTOR.....	3
1.3 POTENCIALIDADES Y DEBILIDADES DEL SECTOR	4
1.4 DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS DEL SECTOR	6
1.5 ORGANIZACIONES GREMIALES DEL SECTOR	7
1.6 PRINCIPALES MERCADOS	10
1.6.1 Mercado nacional	10
1.6.2 Mercado internacional	12
2 PROBLEMÁTICA DE LAS PYMES SECTOR TEXTIL DEL DM QUITO	21
2.1 PYMES SECTOR TEXTIL Y SU ECONOMÍA	21
2.2 FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	24
2.2.1 Segmentos de crédito y tasas de interés.....	24
2.2.2 Problema de acceso al crédito para las PYMES	28
2.2.3 Principales Instituciones Financieras de Financiamiento.....	31
2.3 DESTINOS DE INVERSIÓN.....	35
2.3.1 El Apalancamiento Financiero en las PYMES Sector Textil	35
2.3.2 Principales Destinos de Inversión de las PYMES Sector textil	40
2.4 ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO.....	44
2.4.1 Capital de Trabajo y Capital de Trabajo Neto	44
2.4.2 Importancia del Capital de Trabajo en una Organización	45
2.4.3 Administración del Capital de Trabajo Neto	46
3 DIAGNÓSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO DE LAS PYMES DEL SECTOR TEXTIL DEL DM QUITO	54
3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA	54
3.2 DISEÑO Y ELABORACIÓN DE LA ENCUESTA	55
3.3 INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	57
3.4 ANÁLISIS FINAL DE LOS RESULTADOS.....	84
4. DESCRIPCIÓN DEL MODELO TEÓRICO DE ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DEL CAPITAL DE TRABAJO DIRIGIDO A LAS PYMES DEL SECTOR TEXTIL DEL DM QUITO .	89

4.1	DEFINICIÓN DEL MODELO	90
4.2	OBJETIVO DEL MODELO	91
4.3	JUSTIFICACIÓN DEL MODELO	91
4.4	CARACTERÍSTICAS DEL MODELO	92
4.5	ILUSTRACIÓN DEL MODELO TEÓRICO DE ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO	95
4.6	ESTRUCTURA DEL MODELO	96
4.7	DESCRIPCIÓN DEL MODELO	97
4.7.1	Actores	98
4.7.2	Componentes	100
4.7.3	Elementos	102
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	166
5.1	CONCLUSIONES	166
5.2	RECOMENDACIONES	172
	BIBLIOGRAFÍA	177
	ANEXOS	180

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Variedad de productos producidos por PYMEs del sector textil	7
Tabla 2: Resumen tipos de empresas textiles del DM de Quito asociadas a "AITE"	8
Tabla 3: Principales productos de exportación y sus destinos	12
Tabla 4: Principales destinos de exportación de productos textiles	16
Tabla 5: Principales subpartidas de productos textiles para exportación	19
Tabla 6: Principales segmentos crediticios productivos	24
Tabla 7: Evolución de tasas de interés activas de los segmentos crediticios productivos	26
Tabla 8: Partidas de activo y pasivo circulante	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Sectores productivos registrados en la CAPEIPI.....	11
Figura N° 2: Participación de los principales países destinos de exportación de productos textiles	14
Figura N° 3: Participación en el mercado según tipo de empresa por tamaño.....	22
Figura N° 4: Evolución de tasas de interés activa de los segmentos crediticios	27
Figura N° 5: Composición relativa de la cartera de crédito por segmento de crédito pertenecientes a Instituciones Financieras.....	32
Figura N° 6: Planificación de la administración de capital de trabajo	58
Figura N° 7: Políticas de administración del capital de trabajo	60
Figura N° 8: Tipos de políticas de administración de capital de trabajo.....	61
Figura N° 9: Frecuencia de la planificación de capital de trabajo	63
Figura N° 10: Plazos de crédito otorgado a clientes.....	65
Figura N° 11: Plazos de crédito otorgado por proveedores	66
Figura N° 12: Sistemas de información financiero y de control.....	68
Figura N° 13: Tipo de sistema de información financiero y de control.....	69
Figura N° 14 Principales indicadores financieros de control del capital de trabajo.....	70
Figura N° 15: Fuentes de financiamiento.....	73
Figura N° 16: Principales fuentes de financiamiento	74
Figura N° 17: Calificación de requisitos bancarios para la solicitud de un préstamo	76
Figura N° 18: Plazos de financiamiento bancario	78
Figura N° 19: Tasas de interés de financiamiento bancario	79
Figura N° 20: Tipo de inversión	81
Figura N° 21: Destinos de inversión de las PYMES del sector textil	82
Figura N° 22 Modelo de Administración de Capital de Trabajo	95

RESUMEN EJECUTIVO

Independientemente el tamaño, número de empleados que posea e ingresos que genere a partir del cumplimiento de su misión, las PYMES a nivel general constituyen una fuerza dinamizadora para la economía del país, puesto que representan empresas que además de aportar al crecimiento sostenido del Producto Interno Bruto (PIB) y su desarrollo, constituyen organizaciones que generan un sinnúmero de plazas de trabajo, y que por lo tanto emplean a cientos de miles de personas para el logro de sus objetivos y razón de ser. Las PYMES del sector textil se presentan como el tercer sector más potente del ámbito productivo en el país, antecedido por los sectores: alimenticio, de producción de bebidas y tabacos, y el químico, pero que en su conjunto consolidan el mayor aporte económico al país.

No obstante su importancia dentro del aparato productivo económico del país, las PYMES del sector textil presentan una serie de problemáticas y necesidades que deben atender a fin de generar la suficiente liquidez que les permita garantizar su sostenibilidad financiera a largo plazo. Dichas problemáticas se dirigen principalmente a los aspectos relacionados con la administración o manejo del capital de trabajo, es decir, al conjunto de recursos financieros con los que cuenta la PYME con el objetivo de cubrir las obligaciones de corto plazo y financiar sus operaciones diarias; así como también está direccionado a la incursión en actividades de financiamiento e inversión que se derivan del manejo de dichos recursos.

La administración del capital de trabajo es una herramienta fundamental y realmente necesaria en la gestión del administrador financiero de toda empresa, puesto que le brinda altos niveles de información considerada indispensable para la toma de decisiones que condicionarán el porvenir de la empresa.

A pesar de algunas dificultades, problemas y deficiencias detectadas en las PYMES del sector textil del DM de Quito, su situación actual se considera estable. Los criterios de evaluación (fuentes de financiamiento, inversión y sus destinos, y la administración del capital de trabajo) evidencian una gestión que en la mayoría de empresas, se considera aceptable. Actividades como por ejemplo: la planificación de la administración de capital de trabajo, el establecimiento de políticas que lo regulen, la implementación de sistemas de información y de control financiero representan indicadores que permiten detectar las ventajas competitivas que tienen ciertas PYMES del sector textil sobre sus competidores. Por lo tanto, de poseer dichas cualidades y potencialidades, estas empresas deben mantener la presente línea a fin de alcanzar sus objetivos trazados. Sin embargo, las PYMES deberían ser conscientes que los cambios son constantes y que a medida que transcurre el tiempo deben adaptarse y cambiar su operatividad de acuerdo a las necesidades, expectativas y exigencias del mercado a fin de asegurar su posicionamiento, crecimiento y sostenibilidad en el mismo. De esta manera, la propuesta de un modelo que administre y gestione la administración de capital de trabajo y dichos recursos que incorpora, se torna un factor indispensable para el correcto desempeño del administrador o director financiero de toda empresa y PYME del sector textil en cuestión.

INTRODUCCIÓN

Las situaciones de iliquidez e insolvencia constituyen una de las principales causas de liquidación de toda organización independientemente su tamaño, domicilio o giro de negocio al cual dedique sus operaciones. Ante este escenario, la administración del capital de trabajo se consolida como una herramienta que permite manejar los recursos financieros de la PYME y por consiguiente sus niveles de liquidez en el corto plazo, por lo que su importancia dentro de la gestión financiera se considera indispensable.

La globalización, el mercado, los avances tecnológicos, el surgimiento de nuevas empresas y, en general el entorno cambiante en el que operan dichas PYMES, constituyen factores que hacen que se piense que deben surgir alternativas que las permitan potencializarse, crecer, sobrevivir en el mercado y sostenerse en el mismo. Dando respuesta a esta situación, nace la propuesta de un modelo de administración o gestión del capital de trabajo, que permita a las PYMES del sector textil poseer de una herramienta eficiente que garantice a su administrador, la correcta toma de decisiones de acuerdo a un sistema genérico y adaptable a la necesidad y capacidad de la empresa que lo requiera. A través de su aplicación y mantenimiento, el modelo de carácter teórico, espera garantizar mayores o al menos, mantener los niveles óptimos de liquidez, los cuales brinden a la PYME la necesidad de apalancar sus operaciones diarias de financiamiento, inversión y sobre todo la capacidad de cubrir con sus obligaciones de carácter inmediato.

1 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PYMES SECTOR TEXTIL DEL DM QUITO

Este capítulo procura señalar la actualidad de las PYMES del sector textil en cuanto a aspectos relacionados con su entorno interno – externo. De esta manera, primero se profundiza en el análisis interno de las mismas; en donde se identifican sus potencialidades y debilidades, así como también en la variedad de productos que ofrece al mercado, para luego ahondar en aspectos externos como son las principales organizaciones gremiales reguladoras y el análisis de los mercados más importantes en los cuales operan este segmento de PYMES.

1.1 ANTECEDENTES

La producción textil en el Ecuador es una actividad que se remonta incluso antes de los inicios de nuestro país, por lo tanto, su nacimiento se desarrolla a través de la historia y en las diferentes culturas preincaicas que existieron en él. Sin embargo, en el periodo Incaico es en el cual se impone la importancia de la confección de diversas prendas de vestir y demás productos textiles que permitían denotar la situación social-económica de cada uno de los habitantes de ese entonces.

Según la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador: para el siglo XVII las actividades de producción textil representaban el eje principal de la economía coloquial quiteña por lo que ésta fue tomando su debida importancia en este tiempo.

Para el siglo XX inició su progreso con el nacimiento de las primeras industrias dedicadas a la fabricación de lana. A manera de innovación en ese tiempo, se utilizó el algodón como materia prima para la fabricación de prendas de vestir, lo cual supuso una diferenciación en los productos, y una mejora en la calidad de estos.

A lo largo del tiempo, las empresas dedicadas a la producción textil tuvieron sede en las diferentes provincias del país. Sin embargo, las principales industrias del sector se han ubicado en cinco de las provincias más importantes del país, las cuales son: Pichincha, Imbabura, Tungurahua, Azuay y Guayas. (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador) (s.f).

Partiendo de estos inicios, las confecciones textiles han venido evolucionando a través del tiempo debido a una variabilidad de factores que han permitido una mayor productividad y eficiencia en sus procesos de producción. Innovaciones en tecnología, maquinaria, materia prima y diseños han permitido la diferenciación de los productos en las diferentes industrias dedicadas a este sector.

1.2 ACTUALIDAD DEL SECTOR

En la actualidad, el sector textil ecuatoriano se ha venido potenciando debido a la incursión de pequeñas industrias dedicadas a la producción y confección de prendas de vestir, mediante la utilización de varios tipos de fibras como son: el algodón, poliéster, nylon, lana y seda; lo que ha otorgado a los consumidores una amplia variedad de productos a elegir dentro de un catálogo de opciones de diferentes marcas, precios y calidad. Esta misma diversificación de las industrias ha permitido la fabricación de

productos textiles a base de hilados y tejidos, los cuales suponen las prendas con mayor volumen de producción en el sector.

Al representar un sector importante en la economía productiva del país, el sector textil contribuye con la generación de miles de plazas de empleo, por lo que llega a ser el segundo sector que más mano de obra emplea antecedido por el de alimentos, bebidas y tabacos. Según estimaciones realizadas por la Asociación de Industriales Textiles de Ecuador (AITE), alrededor de 50.000 personas trabajan en empresas textiles y más de 200.000 lo realizan indirectamente. A su vez, la industria textil representa un sector que de manera conjunta, conlleva un estrecho lazo con distintos sectores, lo cual permite su diversificación dependiendo del alcance y sus objetivos a cumplir. Es de esta manera, que es un sector que requiere insumos de otros como son el agrícola, ganadero, de plásticos, químico, etc.

1.3 POTENCIALIDADES Y DEBILIDADES DEL SECTOR

Siendo uno de los sectores productivos más importantes en la economía del país, las PYMES del sector textil presentan las siguientes fortalezas a mantener y debilidades a corregir:

Potencialidades

- Constituyen empresas que fortalecen al sector productivo del país, teniendo como principal resultado la dinamización de la economía año a año en el país.

- Representa uno de los sectores que promueve la asociatividad con otros, puesto que requiere de los insumos y productos generados por el resto de sectores como son: el agropecuario, químico, entre otros, para su pleno funcionamiento.
- Se presenta como uno de los sectores que más puestos de trabajo requiere, por lo tanto es uno de los sectores que más mano de obra emplea a nivel nacional.
- Su variedad de productos cuenta con un alto valor agregado, debido a la materia prima empleada, procesos de producción utilizados y mano de obra capacitada.
- Se presenta como un sector que a través de su capacidad productiva puede proveer bienes y servicios demandados por grandes empresas e industrias.

Debilidades

- Insuficientes niveles de financiamiento.
- Poca o nula inversión por parte de estas PYMES direccionada a varios destinos como por ejemplo; el aumento en la capacidad productiva, incremento en el capital de trabajo, adquisición de maquinaria, entre otros.
- Escasa capacidad de negociación.
- Muchas de estas empresas no cuentan con planes u objetivos de internacionalización, por lo que únicamente se centran en operar en el actual mercado local.
- Conformidad y pocos o nulos planes de expansión, por lo que únicamente se preocupan por sobrevivir, más no por crecer.
- Carecen de planeación financiera y de sistemas de administración eficientes.
- Sus limitaciones en el ámbito financiero muchas veces imposibilitan el acceso a créditos financieros.

1.4 DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS DEL SECTOR

La industria textil ha venido creciendo a través del tiempo, debido a una fuerte implicancia de diferentes factores como por ejemplo: el constante desarrollo de ventajas competitivas de acuerdo a la diversificación y diferenciación del producto en relación al material utilizado para su elaboración. Las prendas elaboradas a base de hilados y tejidos se presentan como los principales productos con mayor volumen de producción. Sin embargo, la elaboración de prendas de vestir y demás accesorios de hogar tienen como materia prima otro tipo de fibras que permiten ofertar una diversificada gama de productos como respuesta a una demanda cambiante, según expectativas y deseos del mercado.

Tabla 1: Variedad de productos producidos por PYMES del sector textil

N°	Descripción
1	Seda
2	Lana y pelo fino u ordinario, hilados y tejidos de Crin.
3	Algodón
4	Demás fibras textiles vegetales, hilados de papel y tejidos de hilados de papel.
5	Filamentos sintéticos o artificiales; tiras y formas similares de materia textil sintética o artificial
6	Fibras sintéticas o artificiales discontinuas.
7	Guata, fieltro y tela sin tejer; hilados especiales; cordeles, cuerdas y cordajes; artículos de cordelería.
8	Alfombras y demás revestimientos para el suelo, de materia textil.
9	Tejidos especiales; superficies textiles con mechón insertado; encajes; tapicería; pasamanería; bordados.
10	Telas impregnadas, recubiertas, revestidas o estratificadas; artículos técnicos de materia textil.
11	Tejidos de punto.
12	Prendas y complementos (accesorios), de vestir, de punto.
13	Prendas y complementos (accesorios), de vestir, excepto los de punto.
14	Los demás artículos textiles confeccionados; juegos; prendería y trapos.

Fuente: Banco Central del Ecuador

1.5 ORGANIZACIONES GREMIALES DEL SECTOR

- **AITE**

La Asociación de Industriales Textiles del Ecuador es una entidad gremial sin fines de lucro formada el 30 de septiembre de 1943. Su objetivo principal, que desembocó en su nacimiento, fue la necesidad de unir a los industriales textiles de la República, en un organismo homogéneo que los representará para tratar y resolver problemas de esta rama en sus relaciones con el

Gobierno, con los trabajadores y con el público. (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador) (s.f)

A continuación, con el propósito de reseñar las principales empresas del sector textil domiciliadas en el DM de Quito, se presenta el tipo de organizaciones que actualmente forman parte de esta Asociación, la cual fue creada con fines de representar y defender los intereses del sector textil ecuatoriano (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, AITE).

Tabla 2: Resumen tipos de empresas textiles del DM de Quito asociadas a "AITE"

Tipo de Empresa Textil	Número de Empresas
Hilado	7
Tejidos	12
Prendas de vestir	5
Lencería de hogar	4
Productos especiales	3
Total Empresas Textiles	31

Fuente: AITE, 2016

Como es posible de evidenciar, la AITE registra 31 empresas pertenecientes al sector textil en Quito. Sin embargo, varias de estas se ven inmersas en más de un tipo, razón por la cual el número de empresas afiliadas en el DM de Quito totalizan 21. De esta forma, dicho número constituye la población de estudio para la presente investigación.

- **CAPEIPI**

La Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha es una organización gremial constituida por los sectores productivos de las MYPYMES del Ecuador, para la representación gremial y prestación de servicios empresariales. Dentro de sus atribuciones legales cuenta con brindar apoyo a los proyectos de los diferentes sectores productivos del país. Los sectores por los cuales vela son: Alimenticio, Construcción, Eventos y servicios, Gráfico, Maderero, Metalmecánico, Químico y Textil. (Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha) (s.f)

Propiamente para el sector textil, la CAPEIPI ha definido su misión, la cual está vinculada con sus valores y objetivos institucionales:

“Agrupar, representar y velar por los intereses de las empresas a través del liderazgo ante los diferentes estamentos públicos y privados, información oportuna, desarrollo de programas de capacitación, generando ventajas competitivas para el sector, respetando los principios y normas constitucionales y legales.”

1.6 PRINCIPALES MERCADOS

1.6.1 Mercado nacional

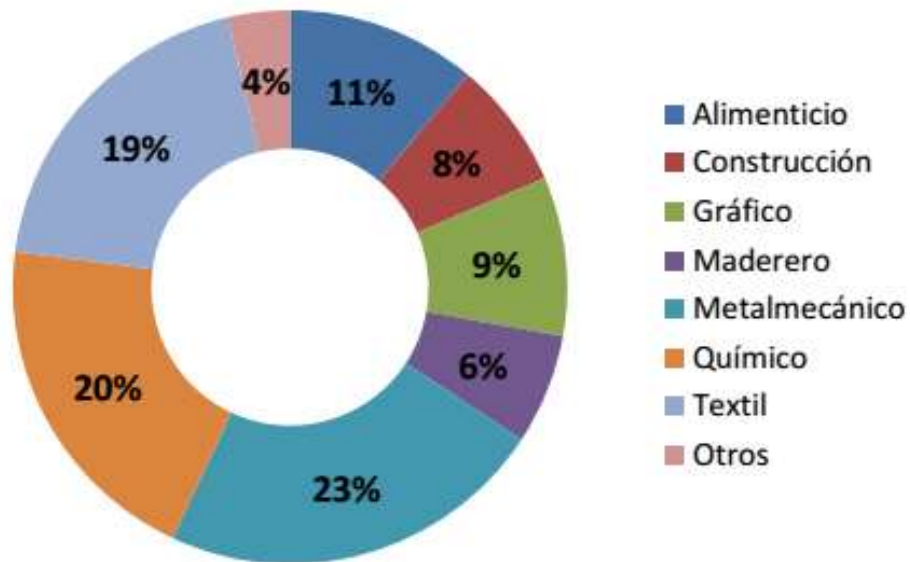
A nivel nacional el sector textil cubre con la demanda generada, por lo que la sobreproducción ocasionada por ésta permite que las diferentes PYMES ubicadas en el DM Quito y el resto en el país, se les presente la oportunidad de introducirse a nuevos mercados inexplorados. Por lo que la posibilidad de exportación es aceptada siempre y cuando el mercado al que se dirija presente las facilidades para incursionar en éste.

Sin embargo, las PYMES textiles locales tienen que asumir el reto de competir dentro y fuera del país, con empresas multinacionales y con productos de origen chino, que generalmente, ofertan productos a un precio más bajo. De esta manera, la incidencia de una diversidad de competidores permite al mercado y principalmente al cliente, escoger dentro de una variedad de productos dependiendo de sus gustos y preferencias, pero más aún, dependiendo de las variables de diferenciación de los mismos las cuales son: la marca, el precio y la calidad.

Como se mencionó anteriormente, la industria textil ha venido contribuyendo al crecimiento del sector productivo económico del país a lo largo de estos años, con indicadores altos en unos, y con otros no tan favorables. Aun así, el sector se ha mantenido estable a través del tiempo. Un censo realizado por la CAPEIPI, ha determinado la conformación del nivel productivo del país en siete sectores

principales. A continuación se presenta una gráfica en la cual es posible notar este peso de cada sector sobre el total.

Figura N° 1: Sectores productivos registrados en la CAPEIPI



Fuente: (Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha, CAPEIPI, 2013)

Los sectores Metalmecánico, Químico y Textil son los que abarcan la mayor parte del mercado con un 62% de éste. El sector textil aporta con un 19%, lo cual representa un número total de 75 empresas.

Una cuestión que se debe tomar en cuenta es que debe existir una mejora en la competitividad de las pequeñas industrias lo cual permitiría un mayor grado de posicionamiento de éstas en el ámbito local. Para la incursión en mercados extranjeros se debe tomar la misma base, por tanto cimentaría su modelo de negocio

lo que garantizaría una ventaja competitiva como fortaleza de la pequeña empresa textil.

Es importante determinar que la confección de textiles y prendas de vestir conforma la Industria Manufacturera del país. En los últimos 11 años, la incidencia de este sector sobre el PIB total de los sectores productivos representa en promedio, el 1% a 2% de éste, de acuerdo a datos publicados por el Banco Central del Ecuador. Sin embargo, si se analiza la incidencia de la industria textil sobre el sector manufacturero se obtiene una participación promedio de aproximadamente el 15,87% con respecto al PIB. (Dirección de Estadísticas Económicas, INEC, 2012)

1.6.2 Mercado internacional

1.6.2.1 Destino de las exportaciones ecuatorianas

Según datos proporcionados de las diferentes PYMES textiles afiliadas a la CAPEIPI, es posible determinar los principales productos de exportación, sus países de destino y su frecuencia de importación directamente desde nuestro país.

Tabla 3: Principales productos de exportación y sus destinos

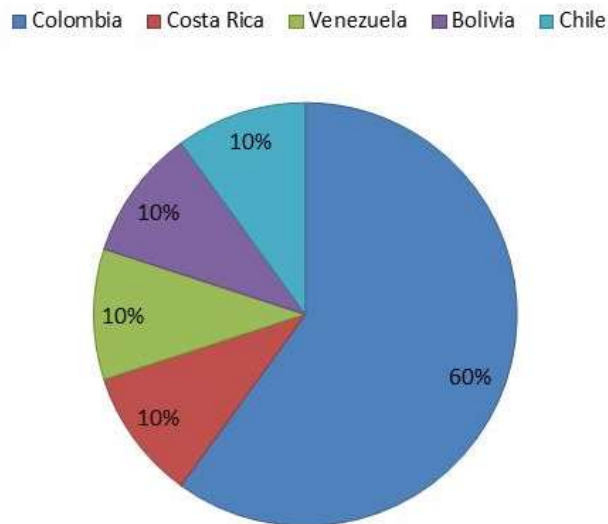
Principales productos de exportación y sus destinos			
Sector	Productos	Destino	Frecuencia
Textil	Gabardina de Lana	Colombia	Permanente
	Hilos	Colombia	Ocasional
	Hilos	Colombia	Permanente
	Tropical California Bañado	Colombia	Permanente
	Suéteres	Costa Rica	Ocasional
	Hilos	Venezuela	Permanente
	Paño	Colombia	Permanente
	Hilos	Bolivia	Permanente
	Tropical Mt	Colombia	Permanente
	Hilos	Chile	Permanente

Fuente: (Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha, CAPEIPI, 2013)

De esta manera, la presenta tabla permite visualizar los principales productos del sector, con destino a varios de los países de la Región, y a Costa Rica, país al que se exporta suéteres de alta calidad. El país con mayor volumen de exportaciones es Colombia, debido a diversos factores como proximidad, buenas relaciones, preferencias arancelarias, etc.

A continuación se presenta una gráfica que permite visualizar el porcentaje de participación de los países con mayor volumen de exportaciones desde Ecuador.

Figura N° 2: Participación de los principales países destinos de exportación de productos textiles



Fuente: (Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha, CAPEIPI, 2013)

La siguiente tabla muestra los destinos de exportación de productos textiles elaborados local y nacionalmente. Nuevamente se consideran a Colombia, Venezuela y Brasil, países de la Región y otros mercados importantes como son el mercado estadounidense y el Reino Unido en Europa.

1.6.2.2 Exportaciones del sector textil

En este caso, la presente tabla permite visualizar la comparación entre periodos que van desde los meses de Enero a Diciembre de los años 2012-2013 y 2014. Esta comparación posibilita el registro de la variación porcentual de cantidades en cuanto a las toneladas de productos y confecciones textiles exportadas a cada uno de los

países destinos de las mismas, y a su vez, los millones de dólares que representan como ingreso a la economía ecuatoriana.

Tabla 4: Principales destinos de exportación de productos textiles

Destinos	Unidades	Ene-Dic			Variación		Part. 2013
		2012	2013	2014	2012 - 2013	2013 – 2014	
COLOMBIA	Fob Miles USD	59,023	62,530	61,683	5.94%	-1.35%	44,85%
	Toneladas	10,763	12,518	12,868	16.31%	2.80%	41,53%
VENEZUELA, REPÚBLICA BOLIVARIANA	Fob Miles USD	14,247	9,492	6,117	-33.38%	-35.56%	6,81%
	Toneladas	1,861	1,452	971	-21.98%	-33.13%	4,82%
BRASIL	Fob Miles USD	4,467	8,222	9,631	84.06%	17.14%	5,90%
	Toneladas	760	1,591	1,978	109.34%	24.32%	5,28%
ESTADOS UNIDOS	Fob Miles USD	8,309	7,813	9,044	-5.97%	15.76%	5,60%
	Toneladas	817	593	648	-27.42%	9.27%	1,97%
REINO UNIDO	Fob Miles USD	7,244	7,746	6,629	6.93%	-14.42%	5,56%
	Toneladas	4,308	4,486	3,565	4.13%	-20.53%	14,88%
OTROS PAÍSES	Fob Miles USD	41,460	43,630	43,450	5.23%	-0.41%	31,29%
	Toneladas	10,099	9,503	9,306	-5.90%	-2.07%	31,53%
TOTAL	Fob Miles USD	134,750	139,433	136,554	3,47%	-2.06%	100%
	Toneladas	28,608	30,143	29,336	5,36%	-2.68%	100%

Fuente: PRO ECUADOR, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2015.

La columna variación, ubicada al lado derecho de la tabla, permite identificar la situación en cada una de las comparaciones de años realizadas. Por ejemplo: en la variación del año 2012-2013 es posible notar que en la mayoría de casos las exportaciones crecieron a destinos como son Colombia, Reino Unido y otros. Sin embargo, en el caso de las exportaciones realizadas al mercado brasilero, se denota un incremento del 84% lo cual refleja una exitosa incursión en este mercado. Tal variación se justifica debido al incremento en el volumen de producción y posterior exportación de prendas y confecciones textiles hacia este mercado. Como consecuencia de este incremento de producción, el valor monetario en millones de dólares, también sufrió una variación positiva del 109%, un dato inmejorable considerando un aumento de más del 100%, lo cual refleja una situación ideal y óptima para cualquier producto en cualquier mercado. Colombia es un mercado en el cual el producto textil ecuatoriano es valorado. Presenta niveles positivos de aceptación del producto por lo que se convierte en el segundo mercado internacional con mayor participación de exportaciones textiles ecuatorianas. Algunos de los factores que pueden justificar esta situación son la proximidad, bajos precios arancelarios, prendas y confecciones de calidad, precio, promociones, etc.

Para el año 2014, la situación se mantiene con aumentos y disminuciones en determinados casos dependiendo del destino al cual se dirijan las exportaciones. En el caso de Brasil, el mercado sigue mostrando apertura para los diferentes productos, confecciones y prendas textiles, lo que otorga la posibilidad de mediante promociones, publicidad y descuentos, posicionarse en el mercado brasilero como una marca fuerte, con un direccionamiento que le permite adentrarse y ser un competidor de alto nivel en mercados internacionales. Para el caso de Venezuela,

las exportaciones se han reducido aún más de lo registrado en el año 2013, lo cual supone una menor cantidad de ingresos reflejada en un 35,55% de disminución con respecto al año anterior. Esta situación se encuentra atada a la regulación de las políticas económicas/legales que ha venido sufriendo el país a medida de los cambios impuestos por el Gobierno, y los Órganos Rectores de su política. Es necesario implementar nuevas estrategias y acciones que a pesar de las adversidades, promuevan la predilección por la marca ecuatoriana y su preferencia sobre el resto de competencia.

1.6.2.3 Principales productos de exportación

Las diferentes materias primas utilizadas para la fabricación de prendas y confecciones textiles brindan, una cartera de productos diferenciados, al mercado, en donde la variedad de telas, diseños, calidad y precio son los factores peso de importancia para toma de decisiones del consumidor, según las necesidades que desee cubrir. Gustos, preferencias, expectativas y deseos son las variables que permiten elegir un producto sobre algún otro.

A continuación se presenta una tabla en cual se identifican los principales productos con destino de exportación del sector industrial. Cabe recalcar que los datos fueron tomados del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PRO ECUADOR.

Tabla 5: Principales subpartidas de productos textiles para exportación

Principales Subpartidas	Unidades	Ene – Dic			Variación		Part.
		2012	2013	2014	2012 - 2013	2013 - 2014	2013
5211.42.00.00 TEJIDOS DE MEZCLILLA DE DISTINTOS COLORES	Fob Miles USD	14,702	25,616	24,818	74.23%	-3.12%	18,37%
	Toneladas	2,391	4,174	4,216	74.57%	1.01%	13,85%
5305.00.11.00 COCO, ABACÁ Y DEMÁS FIBRAS TEXTILES	Fob Miles USD	16,989	13,926	13,135	-18.03%	-5.68%	9,99%
	Toneladas	11,066	9,394	8,363	-15.11%	-10.98%	31,16%
5407.20.00.00 TEJIDOS FABRICADOS CON TIRAS O FORMAS SIMILARES	Fob Miles USD	6,017	10,520	12,728	74.84%	20.99%	7,55%
	Toneladas	2,869	4,721	5,401	64.55%	14.40%	15,66%
6301.40.00.00 MANTAS DE FIBRAS SINTÉTICAS (EXCEPTO LAS ELÉCTRICAS)	Fob Miles USD	9,700	7,933	5,589	-18.22%	-29.55%	5,69%
	Toneladas	1,326	1,078	835	-18.70%	-22.54%	3,57%
5209.42.00.00 TEJIDOS DE MEZCLILLA (DENIM) CON HILADOS DE DISTINTOS COLORES	Fob Miles USD	6,574	6,687	2,390	1.72%	-64.26%	4,80%
	Toneladas	1,093	1,210	448	10.70%	-62.98%	4,01%
OTROS PRODUCTOS	Fob Miles USD	80,767	74,749	77,893	-7.45%	4.21%	53,61%
	Toneladas	9,863	9,567	10,073	-3.00%	5.29%	31,74%
TOTAL	Fob Miles USD	134,749	139,431	136,553	3,47%	-2.06	100%
	Toneladas	28,608	30,144	29,336	5,36%	-2.68%	100%

Fuente: PRO ECUADOR, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2015.

La identificación de estos productos permite visualizar cuales son los productos con mayor aceptación en mercados internacionales, a su vez, presenta los volúmenes de exportación con referencia a cada una de las subpartidas mencionadas. Los tejidos elaborados a base de mezclilla, son los productos con mayor aceptación en mercados internacionales. Este tipo de prenda textil presenta un alto volumen de exportación que representan cantidades altas por concepto de ingreso en millones de dólares.

2 PROBLEMÁTICA DE LAS PYMES SECTOR TEXTIL DEL DM QUITO

Este capítulo tiene como finalidad presentar la problemática de las PYMES del Sector Textil desde el punto de vista de su economía, financiamiento, inversión y la administración del capital de trabajo.

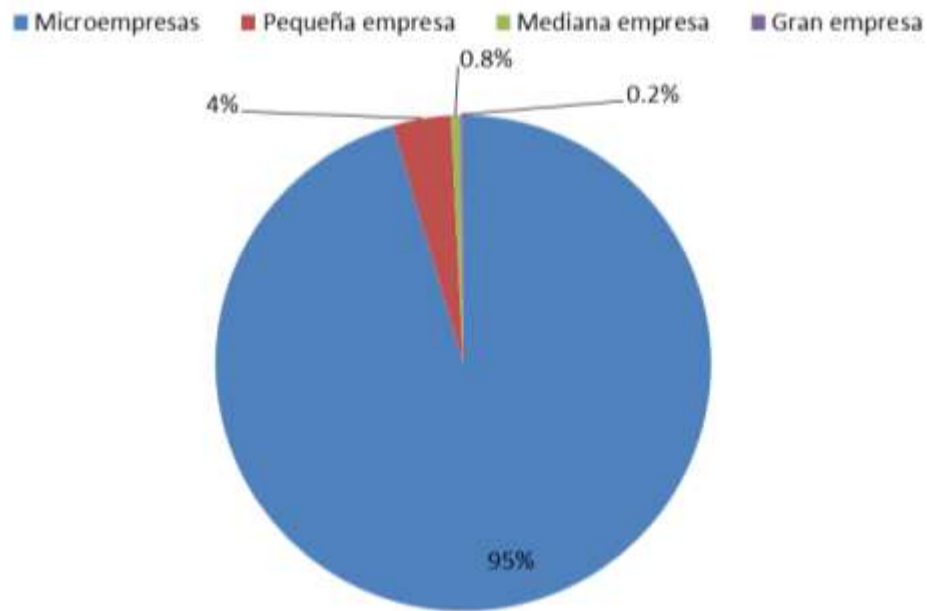
2.1 PYMES SECTOR TEXTIL Y SU ECONOMÍA

Según documento “Estudios Industriales de la micro, pequeña y mediana empresa” (FLACSO ECUADOR, 2013), se aprecia que el Ministerio de Industrias y Productividad en su misión de construir un país más equitativo y con igualdad de oportunidades, ha reconocido la importancia del aparato productivo nacional, en donde ha resaltado la gestión cumplida por las micro, pequeñas y medianas empresas como organizaciones de gran importancia para la economía nacional. Por lo que el objetivo principal para el (MIPRO) se constituye en determinar una política productiva incluyente entre el sector industrial y las PYMES textiles. A su vez, considera la operatividad de las MIPYMES como un factor principal para el proceso de cambio de la matriz productiva.

En este sentido, las PYMES a nivel general se constituyen como una fuerza dinamizadora de la economía en el país. Su injerencia en el total de empresas constituidas cuenta con una alta importancia debido a la capacidad productiva que

presentan. A continuación se presenta un gráfico en el cual es posible determinar el porcentaje de microempresas y PYMES a nivel nacional.

Figura N° 3: Participación en el mercado según tipo de empresa por tamaño



Fuente: (INEC - CENEC, 2010)

Según datos correspondientes al Censo Nacional Económico del año 2010, realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), las microempresas son las organizaciones con el mayor número de participación en la economía ecuatoriana. De manera conjunta con las Pequeñas y Medianas empresas representan casi la totalidad de empresas constituidas en el país con un 99.8%. A lo largo de los años, esto ha sido fácil notar debido a las pocas o nulas barreras de entrada al mercado para este tipo de organizaciones. Una relativa baja inversión en capital, los incentivos generados por parte del mercado y la motivación de las personas han sido los factores que han permitido la constitución de este alto número de empresas en el país.

De esta manera, en el país las PYMES como tal representan del 60 al 70% del empleo generado, el 55% del Producto Interno Bruto (PIB) y se consideran como una fuente de trabajo para la población económicamente activa. (Observatorio de la Economía Latinoamericana, 2012).

Por el contrario, es posible determinar que la presencia de empresas grandes y multinacionales en el país es de un porcentaje sumamente reducido. Únicamente cuentan con un 0.2% de la población total de compañías en el país. Sin embargo, este dato no les quita su importancia en la economía nacional puesto que estas son las que además de cumplir con la demanda local en diversos productos y servicios, son las que en su mayoría, posicionan sus productos de manera internacional y se convierten en las principales marcas ecuatorianas exportadoras a mercados latinoamericanos, estadounidenses y europeos. De esta manera, contribuyen año a año al crecimiento del PIB en el país y se presentan como fuentes generadoras de diversas plazas de trabajo.

Por lo anotado es conveniente resaltar la importancia que tienen las PYMES como generadoras de empleo, su valioso aporte en la economía de nuestro país y su alta representatividad en el tejido empresarial ecuatoriano.

2.2 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

2.2.1 Segmentos de crédito y tasas de interés

En el país se presentan diferentes tipos de créditos dependiendo de la actividad a la cual va dirigida. Para el estudio, se toma en cuenta únicamente a las actividades productivas, las cuales presentan los siguientes segmentos crediticios.

Tabla 6: Principales segmentos crediticios productivos

Segmento crediticio	Ventas o ingresos anuales	Monto crédito
a. Crédito Productivo		
a.1 Productivo PYMES	Igual o superiores a \$ 100.000	Menor o igual a \$ 200.000
a.2 Productivo Empresarial		Superior a \$ 200.000 hasta \$ 1.000.000
a.3 Productivo Corporativo		Superiores a \$ 1.000.000
b. Microcrédito	Inferior a \$ 100.000	No superiores a \$ 20.000
b.1 Microcrédito minorista		Menor o igual a \$ 3.000
b.2 Microcrédito de acumulación simple		Superior a \$ 3.000 y hasta \$ 10.000
b.3 Microcrédito de acumulación ampliada		Superiores a \$ 10.000

Fuente: Banco Central del Ecuador Regulación 184-2009, Registro Oficial 601, 29-mayo-2009

Los segmentos productivos sujetos a créditos están categorizados en dos grupos; Crédito Productivo y sector Microcrédito. Ambos roles representan los principales segmentos atendidos por las micro, pequeña y medianas empresas en el país.

El cuadro permite diferenciar las empresas acorde a los ingresos que perciben, por lo que si una organización percibe un monto igual o superior a los \$ 100.000 dólares se considera en el segmento productivo, por otro lado, si presentan una cantidad inferior se consideran dentro del segmento de microcrédito. Es así que este tipo de categorización se convierte en un determinante para evaluar el monto de crédito al cual puede estar sujeto una de estas organizaciones. Por lo que una PYME independientemente el sector, (segmento Crédito Productivo) puede incurrir a un financiamiento de máximo \$ 200.000 dólares, y una microempresa un máximo de \$ 20.000. Por otra parte, el crédito para el resto de empresas va de un rango de \$ 200.000 dólares en adelante.

Este tipo de segmentación reduce las posibilidades de crédito de las PYMES, sobre todo porque las limita a una cantidad independientemente el giro de negocio que tenga. Para las PYMES sector textil que según el Banco Central del Ecuador representan aproximadamente el 2% del PIB desde el año 2009, la imposibilidad de ingresar a montos más altos de crédito se traducen en una barrera que no las permite crecer y desarrollarse en el mercado, y a su vez constituye una de las principales causas por las cuales sus objetivos de expansión a mercados internacionales, vía exportaciones no se logra alcanzar.

Otro de los factores a considerar son las tasas de interés activas que se encargan de regular el mercado de crédito productivo. Estas tasas determinan el porcentaje de pago por concepto de interés del monto del financiamiento. A continuación se presenta un cuadro comparativo de tasas de interés hasta el año 2016, precisamente en el mes de julio.

Tabla 7: Evolución de tasas de interés activas de los segmentos crediticios productivos

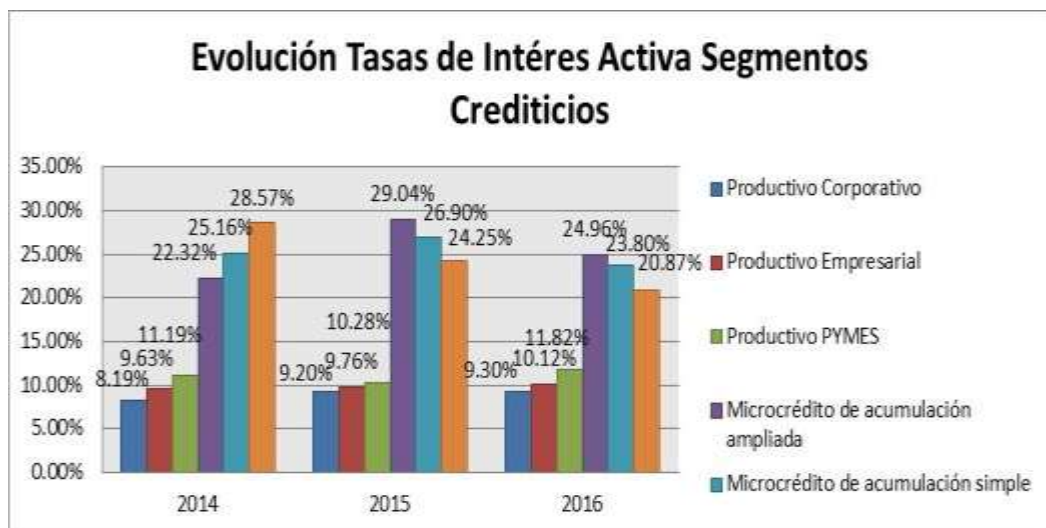
	2014		2015		2016	
Segmento Crediticio	Tasas Activas Efectivas Referenciales	Tasa Activa Efectiva Máxima	Tasas Activas Efectivas Referenciales	Tasa Activa Efectiva Máxima	Tasas Activas Efectivas Referenciales	Tasa Activa Efectiva Máxima
Productivo Corporativo	8.19%	9.33%	9.20%	9.33%	8.77%	9.33%
Productivo Empresarial	9.63%	10.21%	9.76%	10.21%	10.19%	10.21%
Productivo PYMES	11.19%	11.83%	10.28%	11.83%	10.97%	11.83%
Microcrédito de acumulación ampliada	22.32%	25.50%	29.04%	30.50%	21.43%	25.50%
Microcrédito de acumulación simple	25.16%	27.50%	26.90%	27.50%	25.03%	27.50%
Microcrédito minorista	28.57%	30.50%	24.25%	25.50%	27.22%	30.50%

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016) (Noviembre 2016)

El cuadro comparativo permite notar una constante dentro del segmento Crédito Productivo. La tasa de interés activa correspondiente a la actividad productiva de las PYMES se presenta como la más alta del segmento. A la vez, las tasas efectivas del sector microempresa son sumamente elevadas, las cuales para noviembre 2016 van desde el 22% hasta el 30% del monto total de financiamiento.

A continuación se presenta un gráfico que permite visualizar la diferencia marcada entre uno y otro segmento de crédito en los años de 2014- 2015 y julio 2016.

Figura N° 4: Evolución de tasas de interés activa de los segmentos crediticios



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)

Es posible visualizar una alta diferencia entre la determinación de las tasas efectivas por sector Crédito Productivo y Microempresa. Para el año 2016 y caso de estudio, se presenta una diferencia de aproximadamente del 2.5% sobre la tasa fijada entre el segmento Productivo Corporativo (la más baja del mercado) y Productivo PYMES, ambas pertenecientes al sector Crédito Productivo. En el año 2015, en cambio, se

puede observar que la tasa de interés efectiva para las PYMES ha sido la más baja de los últimos cinco años según el Banco Central del Ecuador con un 10.28% y con una diferencia del 1.08% con el segmento corporativo.

La determinación de tasas de interés efectivas referenciales para cada uno de los segmentos de la cartera de crédito tendrán una vigencia mensual, y serán calculadas durante la última semana del mes anterior al de su vigencia por el Banco Central del Ecuador. (Junta de Política de Regulación Monetaria y Financiera, 2015)

Por lo expuesto se deduce que los montos de crédito dirigidos para las Pymes son limitados hasta \$ 200.000 con costos de financiamiento por concepto de tasas de interés que actualmente bordean el 12% anual.

2.2.2 Problema de acceso al crédito para las PYMES

La diferencia en la determinación de tasas de interés efectivas de acuerdo al segmento de crédito al cual se encuentra dirigido está dada por el factor riesgo de financiamiento. Mientras que las empresas grandes del país presentan un historial crediticio que las avala en cualquier banco, disponen de información financiera confiable y las garantías necesarias para solicitar un préstamo, las microempresas en su mayoría no cumplen con estos y demás requisitos. De igual forma, las pequeñas y medianas empresas a pesar de considerarse en un escalón más alto que las denominadas micro, varias veces tampoco resultan beneficiadas de créditos otorgados por diferentes instituciones financieras.

Como es de esperar, la instauración de estas tasas de crédito comprometen la posibilidad de optar por actividades de financiamiento para las organizaciones citadas, sobre todo para la microempresa, debido a los altos gastos financieros que representarían un préstamo, considerando los bajos flujos de efectivo que manejan, y lo contraproducente que resultaría endeudarse a una alta tasa de interés. Para las PYMES la situación se presenta de igual manera, el establecimiento de tasas de crédito elevadas se constituyen en una barrera de crecimiento, desarrollo, posicionamiento y externalización de mercados. En el peor de los casos, la falta de acceso al crédito es una de las causales por las cuales las PYMES llegan a desaparecer del mercado. En este apartado, las estadísticas ecuatorianas identifican que cerca de un 13% de emprendimientos dirigidos al sector PYMES se ven en la obligación de cerrar sus empresas debido a la imposibilidad de acceder a financiamiento que le permita potencializar sus actividades y maximizar sus ventas. (FLACSO ECUADOR MIPRO, 2013)

Una de las ventajas de las PYMES es su capacidad de adaptación al cambio, debido a su pequeña estructura, número de empleados y el gran dinamismo que aporta a la economía ecuatoriana. Sin embargo, ante la falta de capital y recursos, muchas de las veces no logran maximizar sus ventas y generar valor agregado lo cual retrasa su crecimiento significativamente. (Gualotuña Reimundo, 2011).

El endeudamiento trae consigo beneficios a futuro, siempre y cuando se realice un estudio previo en el cual se determine si las condiciones actuales favorecerían a la obtención del mismo. Por ejemplo; se debería considerar un estudio de escenarios dentro de los cuales se evaluaría la adquisición de financiamiento. Primero, en un

escenario positivo, es decir, que la PYME cuente con los requisitos para optar por uno, que los flujos de caja entrantes sean mayor que los desembolsos de dinero pagados por concepto de deuda y demás gastos, y que la deuda en sí traiga consigo beneficios que le permitan obtener una serie de ventajas sobre la competencia que la posicionen en el sector en la que opera. Y segundo, un estudio en el cual se evalúe la opción de optar por financiamiento considerando el peor de los casos, es decir, una situación en la cual la PYME no pueda sustentar el préstamo, sus costos de operación y demás gastos (de ventas y administrativos), y que en general, la deuda no genere ninguna clase de beneficio, sustentada en una mayor cantidad de ventas y la maximización de utilidades. De esta manera, con la evaluación de los escenarios se puede determinar la factibilidad de la adquisición de financiamiento para una empresa y los beneficios que llegarían a representar para la misma.

Otra de las consecuencias de no poder acceder a un monto más elevado de créditos productivos para las PYMES sector textil del DM Quito se ve reflejado en la poca inversión de capital que las mismas realizan. Por lo general, la mayoría de organizaciones acuden al financiamiento como la primera opción con la cual hacer frente a las necesidades inmediatas con las que cuentan, por ejemplo, el pago de proveedores y préstamos a terceros. Sin embargo, hay empresas que buscan financiamiento como una medida de inversión destinada a diferentes fines. Es así que el problema radica en la imposibilidad de optar por un financiamiento más alto por lo que se trastoca estos planes y la PYME no alcanza un desarrollo que la posicione en el mercado. Esto y demás consecuencias mencionadas anteriormente, constituyen razones por las cuales las PYMES solicitan que se revise como parámetro clave de evaluación de financiamiento; su rentabilidad y el potencial de los negocios y

emprendimientos que lo solicitan. Sin embargo, la banca afirma que más allá de los riesgos que implican otorgar créditos al segmento PYMES, los costos de administración, dentro de los cuales se considerarían el seguimiento y cumplimiento de amortizaciones de la deuda, y la poca transparencia, son factores que condicionan su accionar frente a actividades de financiamiento. (Burbano, Vera, & Romero, 2005).

Lo mencionado permite visualizar las limitaciones que tienen las PYMES para acceder a las fuentes de financiamiento, debido a las exigencias y requisitos a cumplir y garantías que sustenten los créditos.

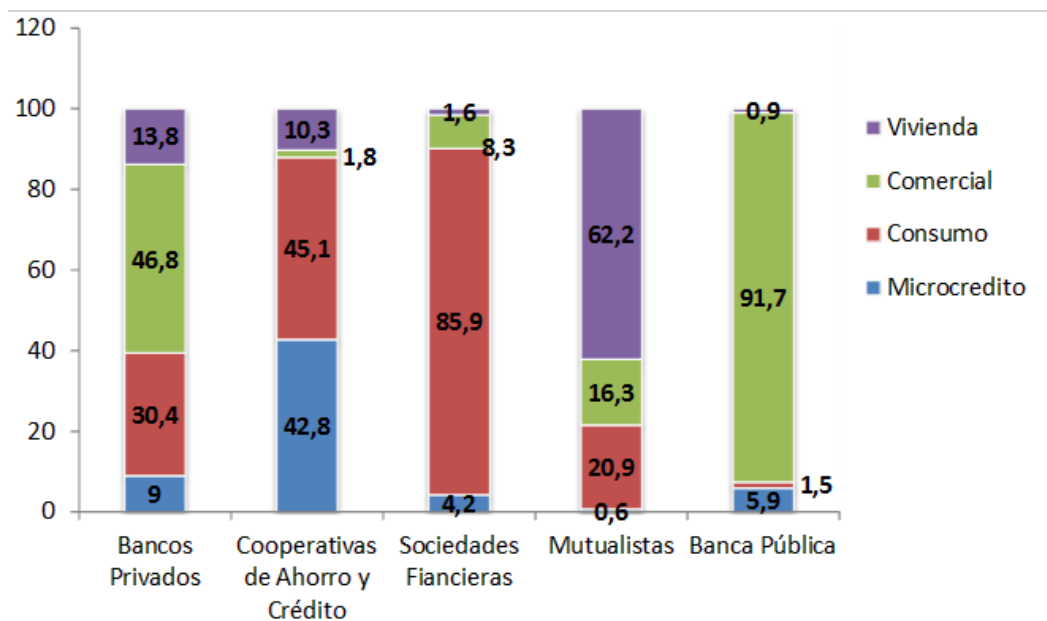
2.2.3 Principales Instituciones Financieras de Financiamiento

Una de las razones que trae como consecuencia el origen del problema de acceso a crédito para las PYMES resulta ser el desconocimiento de las diferentes fuentes de financiamiento formales que se ofertan en el mercado. Cuando un empresario de una PYME decide operar bajo actividades de financiamiento, los procesos para contratar uno se tornan complejos debido al incumplimiento de varios de los altos requisitos que se solicitan en una institución financiera. La insuficiente y poca confiable información financiera, presentada en los estados financieros, las altas tasas de interés, los periodos cortos de pago, los gastos financieros y las exigentes garantías solicitadas se convierten en los principales obstáculos que reducen la posibilidad de optar por financiamiento. (Observatorio PYME de la Facultad de Economía y Ciencias Empresariales de UESS, 2015)

Las principales instituciones que se encargan de conceder créditos a los sectores Productivo y Microempresa están conformados por la banca privada, la banca pública y las cooperativas de ahorro y crédito. (Gualotuña Reimundo, 2011). Además de la concesión de estos tipos de créditos, las Instituciones Financieras destinan el otorgamiento de financiamiento a los segmentos: de consumo, vivienda y educación.

La siguiente gráfica de barras permite conocer el peso de cada uno de los segmentos de crédito sobre el total de cartera de financiamiento de las diferentes Instituciones Financieras del país.

Figura N° 5: Composición relativa de la cartera de crédito por segmento de crédito pertenecientes a Instituciones Financieras



Fuente: Salgado Wilma, Banca de Desarrollo en el Ecuador, CEPAL, Noviembre 2010.

La banca pública constituye el sector con mayor financiamiento otorgado al segmento comercial, destinado en su mayoría, a actividades productivas del país como son: la agricultura, ganadería, pequeña industria, artesanía, manufactura, textil, pesca y turismo. Por el contrario, para el segmento de microcrédito se constata el poco apoyo que recibe por parte de instituciones financieras públicas para su crecimiento y supervivencia en el mercado. Por otra parte, el sector privado representado por sus bancos, destina una buena parte de financiamiento al segmento comercial, el cual está constituido por los segmentos; productivo corporativo, productivo empresarial y productivo PYMES, con un 46,8%. Sin embargo, la mayor parte de este crédito otorgado se encuentra dirigido a los sectores empresariales y corporativos. El sector PYMES por el contrario, ve sus posibilidades de ingreso al crédito truncadas, debido a los diferentes aspectos analizados anteriormente. El sector de Cooperativas de Ahorro y Crédito en cambio, son las instituciones financieras con el mayor porcentaje de crédito destinado al segmento de la microempresa con un 42,8% del total de sus operaciones. Por lo que se puede denotar que su fuente principal de financiamiento responde a la gestión realizada con varias de las cooperativas de ahorro y crédito que están disponibles en el mercado. Sin embargo, este dato también demuestra la dependencia de las microempresas de este tipo de instituciones, sin su apoyo su estabilidad económica, progreso, crecimiento y su misma permanencia en el mercado se tornaría compleja por varios factores influyentes.

Las condiciones de crédito entre banca pública y privada se encuentran diferenciadas en los siguientes factores:

- Mayor flexibilidad en los requisitos por parte de la banca pública (Corporación Financiera Nacional, Banco del Estado, entre otras). Los requisitos exigidos consisten en documentos de certificación del negocio, situación económica y financiera y documentos tributarios (RUC, facturas de compra y venta, etc).
- Acerca de los plazos de concesión de financiamiento, se han determinado con base en estadísticas que la banca privada concedió préstamos a plazos inferiores a 90 días. Por el otro lado, la banca pública concedieron plazos mayores a un año.
- En cuanto a los montos de crédito, la banca privada registra una mayor cantidad de dinero financiada que el resto de intermediarios financieros.

De esta manera:

- En montos de crédito inferiores a \$ 5.000 dólares, los bancos privados otorgaron un 85,8% de financiamiento en el mes de agosto 2009. El porcentaje restante fueron concedidos por las demás instituciones financieras.
- En actividades de financiamiento que impliquen entre \$ 50 a 100 mil dólares, la banca privada otorgó créditos por un porcentaje del 98,7% y el porcentaje restante por las demás instituciones financieras.

- En operaciones de \$ 2,5 millones de dólares, la banca privada se encargó de conceder el 100% de las actividades de financiamiento. (Gualotuña Reimundo, 2011).

De lo expuesto respecto a las fuentes de financiamiento para las PYMES se concluye que las fuentes que provienen del sector público son más flexibles en requisitos, con mayor plazo que las instituciones financieras privadas, sin embargo los montos de los créditos de la banca privada son más altos con mayores costos de financiamiento.

2.3 DESTINOS DE INVERSIÓN

2.3.1 El Apalancamiento Financiero en las PYMES Sector Textil

Con el objetivo de supervivir en el mercado a través del tiempo, una PYME así como toda organización, debe garantizar una constante captación de recursos que le permitan acrecentar su participación en el mercado en el que opera. Por lo tanto, además del cumplimiento de su misión, debe procurar la generación de otros ingresos derivados de ésta. Una de las alternativas que permiten la obtención de nuevos recursos y el aumento de capital es la inversión financiera. La cual se define como la “inversión realizada en activos financieros de cualquier clase cuya tenencia tiene relación con el ejercicio del control o la influencia sobre otras empresas, y/o con la obtención de los réditos, dividendos y plusvalías derivadas de estas inversiones” (Enciclopedia de Economía, 2009).

Es de esta manera que nace la necesidad de inversión para una organización, en donde los requerimientos y criterios de evaluación, se convierten en las principales directrices que permiten determinar el destino de la inversión de la empresa.

Una vez establecida la necesidad de inversión, el apalancamiento financiero se convierte en un método que engloba a una serie de instrumentos que permiten fondear a una organización, en este caso a una PYME, dicho de otra manera, el apalancamiento financiero se define como “el uso de costos fijos de financiamiento para la empresa” (Van Horne & Wachowicz, 2010, pág. 420). Por lo tanto, el apalancamiento financiero representa una actividad que permite aprovechar los recursos obtenidos a través de la deuda y los invierte en actividades o destinos que considere necesario e importante. A su vez, el apalancamiento financiero transmite “el grado en el que la empresa se financia mediante deuda”. (Van Horne & Wachowicz, 2010, pág. 138)

Sin embargo, adquirir los recursos necesarios que permitan sustentar una inversión no es una tarea fácil de cumplir para una PYME debido a la situación en la que opera. Existen diferentes fuentes a través de las cuales es posible inyectar capital a una organización, y en este caso a las PYMES, con la finalidad de invertir en diferentes destinos dependiendo de la necesidad de esta. Los principales métodos de fondeo, y por lo tanto, de apalancamiento financiero son:

- Endeudamiento

El financiamiento es el principal instrumento de apalancamiento para una organización, y el más demandado. Una organización, independientemente de su tamaño, que conoce sus posibilidades de endeudamiento y las emplea de manera correcta, es una organización que acarreará utilidad en sus próximos ejercicios. Por lo tanto, el endeudamiento otorga beneficios a las empresas siempre y cuando las condiciones en las que operan sean favorables para optar por uno, es decir, si las empresas y PYMES cuentan con la suficiente liquidez para cubrir con sus pasivos, si genera los suficientes ingresos y si no presenta un sobreendeudamiento con proveedores e instituciones financieras, el endeudamiento es recomendable.

El financiamiento es considerado como una de las variables que condicionan la gestión de las PYMES, y uno de los factores que posibilitan su inversión sobre el requerimiento encontrado. Como se analizó previamente, la obtención de crédito es un tema complejo para las PYMES debido al contexto en el que operan. Los requisitos, condiciones, las altas tasas de interés, las excesivas garantías solicitadas y la denominada falta de confiabilidad en sus estados financieros son las principales barreras que imposibilitan el crecimiento de las mismas.

Dado el presente escenario, las PYMES deben explorar otras alternativas de endeudamiento que les permitan obtener suficientes recursos para invertirlos en actividades que consideren necesarias.

- Recapitalizaciones

La recapitalización es un proceso mediante el cual una empresa busca aumentar su capital, es decir, busca la captación de más dinero con el objetivo de garantizar su estructura y sus necesidades de pago. (Sevilla Arias, 2015). Por lo tanto, una recapitalización se la realiza a través de la reestructuración del capital, en donde instrumentos financieros como la emisión de bonos, compra y venta de acciones, y el cambio de la deuda o bonos por acciones son los más empleados.

Las organizaciones recurren a los procesos de recapitalizaciones con la finalidad de minimizar pérdidas y reducir costos que a largo plazo ocasionarían un problema de insolvencia y como último caso, la liquidación de la misma. (Brödermann Jahn) (s.f). Es de esta manera que los procesos de recapitalizaciones se consideran como una herramienta que posibilita los aumentos de liquidez y sobre todo que garantiza la estabilidad de una organización y de las PYMES que implementen esta modalidad en épocas de crisis.

Para una PYME, los procesos de recapitalizaciones se tornan una fuente de ingreso de dinero, mediante la cual sus niveles de liquidez aumentan y, por lo tanto, llegan a disponer de los suficientes recursos para destinarlos a diferentes alternativas de inversión que favorezcan su crecimiento. Sin embargo, la estructura actual de la mayoría de PYMES no contempla la emisión de

acciones o bonos de deuda a otras empresas por lo que la aplicación de esta alternativa demandaría una restructuración del capital de las mismas.

- Venta de activos fijos

Otra alternativa que representa ingresos de dinero para una organización y por lo tanto, también para una PYME, es la venta de activos fijos a otras. Dichos activos fijos comprenden la Propiedad, Planta y Equipo de la organización. De acuerdo con las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) 16, las propiedades, planta y equipo son los activos tangibles que:

- a) Posee una organización para su uso en la producción o suministro de bienes y servicios, y;
- b) Se esperan usar por más de un periodo.

Por lo tanto, un activo fijo comprende los edificios, terrenos, vehículos y maquinaria que posee la organización como parte de su patrimonio. Esta es otra alternativa que posibilita el fondeo de recursos a las PYMES, a través del cual se inicia diferentes procesos de inversión dependiendo de la necesidad de ésta.

Además de las alternativas mencionadas, otra manera de sustentar una potencial inversión de capital se origina a partir de la captación de nuevos inversionistas o el aprovechamiento de las utilidades no distribuidas con las que cuenta la empresa. Sin embargo, en una PYME, la generación de

utilidades muchas veces no es la deseada o la presupuestada, razón por la cual no cuenta con una reserva o más bien, una acumulación de capital aprovechable para destinar a otro tipo de actividades. Dada la complejidad de esta situación, la captación de nuevos inversionistas resulta la iniciativa más factible y próspera a ser implementada en la PYME con miras de una próxima inversión.

Una vez determinadas las principales fuentes de apalancamiento financiero para las PYMES, es posible comparar los beneficios que traen consigo cada una de ellas, a fin de seleccionar la opción que más les permita obtener réditos acorde a sus requerimientos.

2.3.2 Principales Destinos de Inversión de las PYMES Sector textil

Varios son los objetivos que rigen el desempeño y la vida de una organización a través del tiempo, pero sin lugar a dudas, existe uno que resume en sí, la razón del por qué introducirse y permanecer en el mercado. Este objetivo es lucrar, es decir, obtener ganancias a partir de las operaciones correspondientes al giro del negocio. En una PYME la historia no varía, por lo que su sostenibilidad en el mercado se ve condicionada por las posibilidades de captación de recursos, que a su vez permiten incursionar en actividades de inversión y como consecuencia otorgan crecimiento a la misma.

Es posible distinguir dos entornos a los cuales se dirige la inversión de las PYMES y organizaciones en general; la inversión externa y la inversión propia.

- Inversión Externa

Comprende las inversiones realizadas en otras empresas del medio local, nacional o internacional, a través de la compra de acciones, títulos valores y participaciones en estas. Por concepto de las mismas, las organizaciones y en este caso las PYMES, obtienen un porcentaje proporcional del capital y acciones adquiridas de la empresa emisora de acciones. A su vez considera las inversiones realizadas en las diferentes modalidades de ahorro e inversión que ofrecen los bancos, en donde las tasas de interés pasivas representan la ganancia para estas.

- Inversión Propia

Se refiere a la inversión de la PYME en su entorno interno, es decir, la inversión destinada en las actividades con relación a su giro de negocio. De esta manera, si la inversión se la destina de manera interna existen las siguientes alternativas:

- Adquisición de maquinaria y equipo

Es el destino de inversión más empleado en las organizaciones y el que trae consigo la generación de niveles de mayor productividad para las mismas. La adquisición de maquinaria y equipo es un proceso que

inicia con la determinación de la necesidad dentro de los procesos de fabricación del producto.

Una vez definida la necesidad, el siguiente paso consiste en la evaluación del proyecto, es decir, en la realización de estudios de factibilidad financiera, económica, técnica, entre otras, con la finalidad de validar o no la posibilidad de inversión dependiendo de los beneficios que otorgan a la organización. Dentro de los estudios de factibilidad financiera se analizan los indicadores de rentabilidad correspondientes al Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), los cuales determinarán la viabilidad del proyecto de expansión de capital.

Como paso final, las organizaciones proceden a realizar la adquisición de maquinarias y equipos evaluando al mejor proveedor sobre la base de criterios críticos como son la calidad, precio y garantías, que otorguen los proveedores.

Como se mencionó anteriormente, una mayor generación de ingresos trae consigo la maximización de la utilidad y como consecuencia, el crecimiento de la organización. Para una PYME, el caso no varía, por lo que una generación más alta de ingresos se ve condicionada por la tenencia de maquinaria y equipo que otorguen una mayor productividad al momento de fabricar los productos. Al no contar con esto, la PYME perdería competitividad y se vería desplazada por otras

con maquinaria de última tecnología y métodos innovadores de fabricación. Por lo tanto, contar con la mejor maquinaria y equipo se vuelve una ventaja competitiva y más que todo una necesidad que toda PYME debe satisfacer en los tiempos actuales.

- Ampliación de instalaciones e infraestructura

Otra de las alternativas de inversión propia corresponde a la ampliación de instalaciones e infraestructura en las PYMES, en la cual se destinan recursos con la finalidad de incrementar la capacidad productiva de la planta, y de esta manera, acrecentar los ingresos y por lo tanto maximizar la utilidad. La ampliación de instalaciones responde a la necesidad de aumentar el espacio físico de la planta, en el cual se introduzcan e implementen nuevas actividades operativas que permitan diversificar el giro del negocio de la PYME frente a sus competidores.

- Aumento en el capital de trabajo

La urgencia para las PYMES, de cubrir con sus necesidades inmediatas como por ejemplo el pago a sus proveedores, la amortización de préstamos a corto plazo y su respectivo costo financiero, y el pago de otras cuentas, son temas que de una manera u otra generan premura en estas organizaciones. Razón suficiente para entender por qué muchas organizaciones y en concreto, varias PYMES invierten recursos en la planificación del capital de trabajo en sus operaciones.

En general, los procesos de inversión acarrearán beneficios para las PYMES, como se ha podido analizar, la adquisición de maquinaria, la ampliación de instalaciones y la inversión en el capital de trabajo son los principales destinos de inversión que las permiten crecer de manera progresiva, como consecuencia del aumento de su capacidad productiva, generación de ingresos y la maximización de su utilidad. Por lo tanto, una PYME debería considerar a la inversión como un requisito para su crecimiento y sostenibilidad en el mercado.

2.4 ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO

2.4.1 Capital de Trabajo y Capital de Trabajo Neto

Para iniciar este apartado es necesario comprender la diferencia entre los términos capital de trabajo y capital de trabajo neto. Según los autores (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010, pág. 21) en su libro *Fundamentos de Finanzas Corporativas*, el término capital de trabajo se refiere a los activos de corto plazo que posee una organización, mientras que el capital de trabajo neto comprende la diferencia entre los activos y pasivos circulantes de la misma. Por lo tanto, el capital de trabajo neto es un indicador financiero que permite identificar el nivel de liquidez de una organización frente a su endeudamiento. El estudio del capital de trabajo neto comprende la revisión de los activos y pasivos circulantes de la empresa, los cuales son:

Tabla 8: Partidas de activo y pasivo circulante

Activo Circulante	Pasivo Circulante
Efectivo o caja	Cuentas por pagar
Valores negociables	Documentos por pagar
Cuentas por cobrar	Pasivos acumulados
Inventarios	

Fuente: (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010)

El manejo de estas partidas es lo que se conoce como la administración del capital de trabajo neto, estudio los siguientes apartados.

2.4.2 Importancia del Capital de Trabajo en una Organización

Para un gerente financiero y por lo tanto para cualquier organización, pequeña o grande, el capital de trabajo constituye los recursos financieros con los cuales se apalancará las obligaciones que tiene la empresa con terceros (proveedores, bancos, instituciones financieras). De esta manera, la importancia es tal que si no se lo maneja de una manera óptima y eficiente, la empresa carecerá de estos recursos y se verá en vuelta en una situación comprometedora.

Un capital de trabajo excesivo o insuficiente, sobre todo si es causado por un mal manejo de efectivo, demuestra las carencias en técnicas para la administración de la liquidez de la organización. Toda organización debe garantizar la generación de una suficiente liquidez a fin de poder cubrir con sus operaciones y obligaciones diarias, si

ésta presenta un escenario en el cual sus obligaciones (pasivos) exceden a sus activos, dicha organización enfrentará dos posibles situaciones. La primera implicaría el sobreendeudamiento de la misma, mediante el cual gestionaría sus deudas de corto plazo pero comprometería su futuro próximo. La segunda, como irremediable consecuencia, se vería obligada a cerrar sus operaciones y declararse en insolvencia.

Por esta razón es que el capital de trabajo neto se considera un punto sumamente importante en la administración financiera de una organización. Por lo tanto, los administradores financieros deben realizar un debido estudio que les oriente sobre la manera más óptima a través de la cual administrar estos recursos, con el objetivo primordial de ofrecer sostenibilidad a la empresa y crecimiento de esta a través de los años.

2.4.3 Administración del Capital de Trabajo Neto

La administración de capital de trabajo neto comprende el manejo de las partidas del activo y pasivo circulante de una organización. Por lo tanto, tiene como objetivo mantener un equilibrio entre estas cuentas, a fin de evitar un estado de insolvencia que, a largo plazo, ocasionaría la liquidación de la organización. De igual forma (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010, pág. 4) mencionan que la administración del capital de trabajo “representa una actividad cotidiana que garantiza a la empresa los suficientes recursos para seguir adelante con sus operaciones inmediatas.” Sobre la base de estas aseveraciones, un correcto manejo del capital de trabajo consiste en garantizar la eficiencia en el uso de cada una de las partidas mencionadas.

2.4.3.1 Administración del Efectivo

Efectivo o caja representa la partida más líquida de los activos circulantes de una organización. Su importancia radica en que se debe poseer la suficiente liquidez a fin de cubrir con las necesidades inmediatas de la PYME. A su vez, existen tres razones por las cuales se debe mantener caja:

- Garantizar el cumplimiento de todas las transacciones que tiene una PYME.
Por ejemplo: los desembolsos (pago de sueldos, amortización de deudas, adquisición de insumos, pago de impuestos y dividendos).
- Precautelar posibles contingencias que puedan darse en la PYME.
- La tercera razón responde a un tema especulativo, en el cual la PYME, por concepto de variación del costo del dinero a través del tiempo se vería beneficiada.

En la mayoría de los casos, los ingresos y egresos de dinero de la empresa no se encuentran en equilibrio, razón por la cual se considera necesario mantener un constante control de caja y sus equivalentes.

2.4.3.2 Administración de Créditos

Las PYMES y empresas en general, disponen de diferentes técnicas mediante las cuales proceden al cobro de las ventas a crédito a sus diferentes clientes. De esta manera, pueden percibir el pago por adelantado, el cobro contra entrega del producto u otorgar plazos para que los clientes efectúen estos pagos. Estas

modalidades de cobro se ven sujetas y normadas sobre la base de una política interna de cobro que la PYME les hace llegar a sus clientes previa firma de contrato.

De igual forma, según (Gómez, 2002) en su artículo *Administración de cuentas por cobrar. Políticas de crédito y cobro*, menciona que con la finalidad de conservar los clientes y atraer nuevos, la mayoría de las empresas encuentran que es necesario ofrecer crédito. Razón por la cual las empresas y las PYMES deben contar con una política de cobro en la que se dictamine las normas que regirán un contrato en el cual ambas partes obtengan beneficios y se promueva el ganar-ganar.

2.4.3.2.1 Políticas de Cobranza

Es el conjunto de procedimientos en los cuales se basa la empresa para cobrar los créditos que ha otorgado a sus clientes. Su principal objetivo es otorgar modalidades de crédito que faciliten la venta de productos, asegurando el cobro rápido, oportuno, con la menor cantidad de mora y costos de operación.

Las políticas de cobranza en una empresa, cumplen con la función de establecer los criterios sobre los cuales se otorgará el crédito. De esta manera, se determinan los montos, tasas de interés y los plazos de crédito a ser cobrados a sus clientes de acuerdo al cumplimiento de los siguientes factores.

- Historial de pago del consumidor.
- Capacidad de pago del consumidor.
- El monto sujeto a crédito.
- Las condiciones actuales del mercado.

Los clientes son sujeto a crédito por parte de la PYME únicamente si llegan a cumplir con los requisitos mencionados, de lo contrario, estos deberán asumir el pago a través de efectivo correspondiente a su orden de compra.

2.4.3.2.2 Administración de Inventarios

2.4.3.2.2.1 Características de los Inventarios

Toda organización y PYME industrial independientemente el sector que se estudie, presenta la siguiente clasificación concerniente al manejo de sus inventarios:

- Se clasifican en:
 - Inventarios de materias primas,
 - Inventario de productos terminados
 - Inventario de productos en proceso.

Los inventarios de materias primas y de productos terminados cumplen una función similar y ésta principalmente responde a la administración de estos a manera de una reserva, con la finalidad de cubrir y apalancar los desajustes que pueden llegar a producirse debido a las operaciones diarias llevadas por la organización o PYME dentro de los procesos de compras y producción, los primeros, y entre producción y ventas, los segundos.

Por otro lado, los productos en proceso existen en la medida en que la producción toma un tiempo; a mayor eficiencia, menor inventario de productos en proceso.

Además sirven de reserva por los desgastes entre los distintos procesos de producción.

2.4.3.2.2.2 Administración de Inventarios

Uno de los temas centrales que abarca la administración de inventarios comprende la determinación de la cantidad de materia prima y demás insumos necesarios a adquirir, con la finalidad de dar cumplimiento con los requerimientos de calidad y demás estándares de los clientes. Esta cantidad se define a través de la realización e implementación de estudios de oferta, demanda, estudios financieros de establecimiento de inventarios, estudios estadísticos y demás estudios que pronostican el nivel de ventas de una PYME u organización teniendo como base el historial de ventas y la situación actual que atraviesa considerando aspectos externos e internos de la misma.

El manejo de inventarios comprende un aspecto complejo debido al alto número de variables que afectan al momento de determinar una cantidad óptima de pedido, mediante la cual se trabajará para cumplir con los pedidos de los clientes. Dichas variables y supuestos comprenden: la certidumbre, tasa de demanda constante por unidad de tiempo, práctica inexistencia de tiempo de espera entre la puesta de una orden y la recepción de las mercaderías ordenadas así como ilimitados recursos financieros para la inversión de inventarios. (Van Horne & Wachowicz, 2010)

A su vez la administración de inventarios acarrea el desembolso de dinero, por lo que supone llevar una contabilidad acerca de los costos que comprenden el mantenimiento de inventarios en sus diferentes categorías. Según (Van Horne & Wachowicz, 2010), existen dos escenarios acerca del mantenimiento de inventarios en una organización y PYME:

- Primero, en el que el costo de mantener el inventario crece en la medida en que se hacen compras más grandes y, por lo tanto, el inventario promedio a mantener es también mayor, y;
- Segundo, a medida que los pedidos son menores, el costo de abastecimiento crece, puesto que deberá hacerse, en un mismo período, un mayor número de pedidos.

De esta manera, pedidos mayores harán crecer ciertos costos, en tanto que otros decrecerán.

Otros de los costos que acarrea la administración de inventarios es el denominado costo de almacenamiento el cual incluye costos como: seguros, gastos de manipuleo y del personal en caso de la recepción y distribución del stock, de amortizaciones de almacenes, de aparatos para manipular stock, así como gastos en mercaderías perecederas. (Weston & Brigham, 1994).

El manejo de inventarios ha venido evolucionando a través de los años lo cual ha supuesto una mejor administración por parte de los Administradores Financieros en estos aspectos. Ante la necesidad de reducir los costos de mantenimiento de

los mismos, determinados anteriormente, y de plantear un escenario a través del cual se optimice el proceso de su manejo en cuanto a tiempos, productos y sobre todo costos para la PYME nace el manejo que se conoce como **Justo a Tiempo** (JIT).

2.4.3.2.2.1 Control de Inventarios Justo a Tiempo

Tal cual su nombre lo indica, el control de inventarios (JIT) introduce la política de adquirir los inventarios e insertarlos en la producción en el momento exacto en que se necesitan, es decir, no antes ni después, más bien realizar los constantes pedidos cuando sean estrictamente necesarios.

Para llegar a cumplirse este enunciado, la administración de los inventarios (JIT) requiere de compras eficientes, proveedores confiables y un sistema eficiente de manejo de inventarios que otorgue una información veraz y confiable acerca de la gestión realizada sobre el proceso de administración de los mismos.

Una compañía puede reducir su producción en proceso mediante una administración más eficiente. Ésta es una mejora interna. También se pueden reducir las materias primas necesarias gracias a una mayor eficiencia interna, pero las reducciones en este rubro dependen también de los proveedores externos.

Aunque los inventarios nunca se pueden reducir a cero, la idea con el JIT es tener un control sumamente riguroso a fin de minimizar los inventarios. Qué tan cerca del ideal llega una empresa depende del tipo de proceso de producción y la naturaleza de las industrias proveedoras, pero es un objetivo valioso para casi todas las compañías.

3 DIAGNÓSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO DE LAS PYMES DEL SECTOR TEXTIL DEL DM QUITO

El presente capítulo tiene como objetivo evaluar la situación actual de la administración del Capital de Trabajo en las PYMES del sector textil del DM Quito, a través de la elaboración y difusión de encuestas dirigidas a los administradores/gerentes financieros de las mismas. Una vez evaluada su situación se procederá a interpretar y analizar los resultados con la finalidad de determinar su situación en la coyuntura actual.

3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

La detección de la población sobre la cual se cimentará el presente estudio constituye el primer paso del proceso para diagnosticar la administración del capital de trabajo de las PYMES del sector textil. De esta manera, como se expuso en el primer capítulo de la presente investigación, la población está constituida por 21 PYMES del sector textil pertenecientes a la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. Una vez identificada la población de estudio es esencial determinar la muestra sobre la cual se efectuará el mencionado diagnóstico y análisis, por lo tanto, esta se obtiene a partir del siguiente cálculo:

Determinación del tamaño de la muestra

Para el desarrollo de la investigación se ha determinado el tamaño de la muestra, aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2 (N - 1) + Z^2 \sigma^2}$$

En donde:

N = Tamaño de la población (21)

σ = Desviación estándar, en este caso de 0,5

e = Nivel de error tolerable, en este caso de 9%

Z = Nivel de confianza, en este caso 95% (1.96)

n = Tamaño de la muestra calculada

N=	21
σ =	0,5
e=	0,09
Z=	1,96
	(0.95%)
n	17.97 \approx 18
	PYMES

Así, la utilización de la presente fórmula identifica una muestra de 18 PYMES del sector textil domiciliadas en el DM de Quito. Dicha muestra será sujeta de estudio, a través de la aplicación de encuestas en las cuales se reflejen su situación actual frente a temas relacionados con su administración del capital de trabajo, fuentes de financiamiento y destinos de inversión.

3.2 DISEÑO Y ELABORACIÓN DE LA ENCUESTA

La siguiente encuesta tiene como objetivo primordial identificar el escenario actual en el que se encuentran las PYMES sector textil del DM Quito en cuanto al manejo de su

Capital de Trabajo y la gestión realizada por su administrador financiero para el presente año.

Vale recordar que la investigación a realizar se la define como una investigación cualitativa ya que se basa en elementos descriptivos a través de los cuales será posible identificar el tipo de gestión, su eficiencia, las diferentes estrategias utilizadas y los principales aspectos de la administración del capital de trabajo del sector textil de las PYMES del DM de Quito. De esta manera, la encuesta se considera una de las fuentes de información más importantes para el posterior planteamiento del modelo de administración.

La fase de elaboración de la encuesta se inicia con la determinación de los aspectos íntimamente relacionados con el capital de trabajo de las PYMES mencionadas, por lo que al momento de plantear las correspondientes preguntas se tomó como base los aspectos preponderantes analizados en el capítulo 2: (Fuentes de Financiamiento, Destinos de Inversión y Administración del Capital de Trabajo), de las PYMES en general del sector textil. Una vez definidos los temas con sus respectivas preguntas, se procedió a determinar cada una de las interrogantes a ser respondidas.

La encuesta contiene 16 preguntas (**ver anexo**) y se encuentra estructurada en tres secciones que responden a los aspectos mencionados en el capítulo 2. De esta manera, la primera sección se refiere a la Administración del Capital de Trabajo y contiene nueve preguntas, la segunda sección se dirige a las Fuentes de Financiamiento que posee el sector textil de las PYMES y contiene cinco preguntas. Por último, la sección tres está dirigida a conocer la inversión que realizan, y principalmente, el destino de

sus excedentes, a fin de garantizar el crecimiento de la organización. Esta sección como tal contiene dos preguntas.

La siguiente fase comprende la difusión de la encuesta a la muestra comprendida por dieciocho PYMES del sector textil domiciliadas en el DM de Quito. Cabe recalcar que para la determinación de la muestra se aplicó la fórmula estadística correspondiente para su cálculo, tomando como base la población total de la misma, la cual en su momento estaba compuesta por veintiún PYMES. Una vez identificada la muestra y procedido con los respectivos contactos con los Directivos: Gerentes/Administradores Financieros de estas PYMES, se difundieron las encuestas vía online. Dichas encuestas se encontraban alojadas en la plataforma Gmail, elaboradas con la herramienta Google Forms de la empresa Google Inc. Esta herramienta cuenta con tal funcionalidad que además de registrar las respuestas permite actualizar la información mientras, a su vez, va tabulando las respuestas receptadas. De esta manera se procedió con la recolección de la información, y se escogió este canal debido al alto alcance que posee, y la automatización de procesos que representa, comparado con el sistema manual tradicional.

3.3 INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Finalmente el paso siguiente corresponde a la interpretación y análisis de la información recabada. De esta manera, se procederá con la descripción de la tabulación de cada uno de los resultados por interrogante a fin de determinar la situación actual de las PYMES del sector textil del DM de Quito, en cuanto al manejo de su capital de trabajo y su gestión financiera.

A continuación se presenta la interpretación y análisis de cada una de las preguntas establecidas en la encuesta de evaluación de la Administración del Capital de Trabajo de las PYMES del sector textil del DM de Quito:

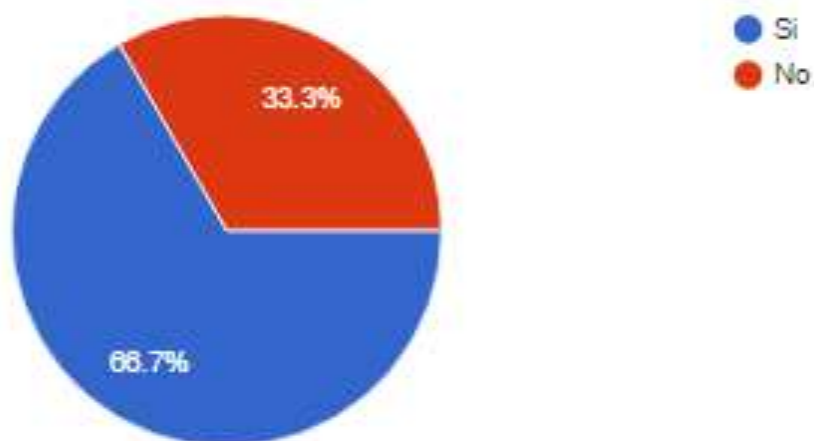
- **Sección 1: Administración del capital de trabajo**

La siguiente sección corresponde a las interrogantes relacionadas con la planificación de la administración del capital de trabajo en las PYMES seleccionadas para el estudio. Comprende nueve preguntas.

A continuación se presentan las interrogantes:

1. **¿Existe planificación para la administración del Capital de Trabajo en su empresa?**

Figura N° 6: Planificación de la administración de capital de trabajo



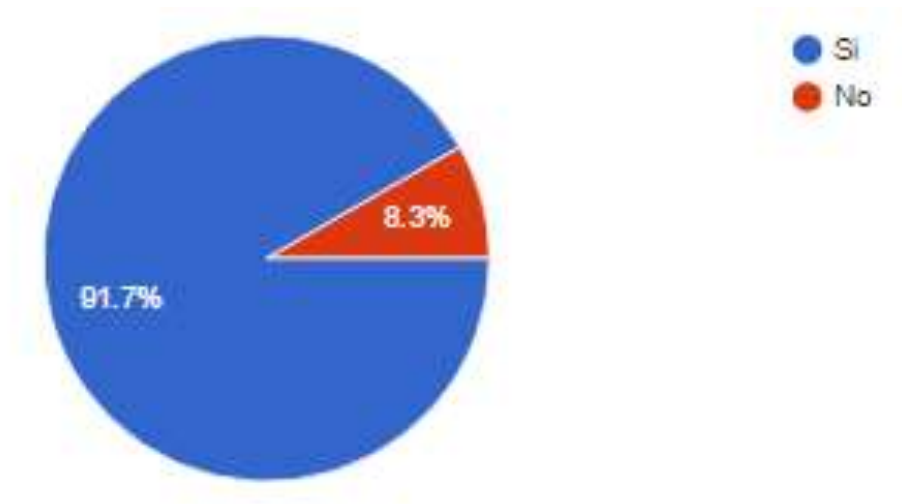
Fuente: Encuesta realizada a PYMES del sector textil del DM de Quito

De acuerdo con la muestra de 18 PYMES del sector textil, se determinó que el 66.7%, es decir 12 de las 18 consultadas, cuentan con una política de planificación del capital de trabajo. Esto permite entrever que la tercera parte de las PYMES del sector textil no cuentan con una planificación que les permita crear un fondo que otorgue los suficientes recursos financieros para hacer frente a sus necesidades inmediatas. De esta manera, el presente escenario representa una pobre gestión financiera en un porcentaje importante de PYMES.

El manejo del capital de trabajo trae consigo beneficios para las organizaciones en general, independientemente su tamaño, como por ejemplo: la capacidad de financiar sus operaciones diarias, su crecimiento y sostenibilidad a través de los años, y la capacidad para atraer a inversionistas, entre otros. Estos beneficios se verían imposibilitados de percibir si la empresa no maneja una planificación del capital de trabajo, como es el caso de la tercera parte de estas PYMES encuestadas. Es así que aún existe un alto porcentaje de PYMES del sector textil que necesitan dar un giro a su gestión financiera si aspiran a ser organizaciones más productivas, competitivas, de crecimiento y sostenibles en el tiempo. Por lo tanto, establecer una planificación que fundamente la administración del capital de trabajo es la primera acción a realizar si un cambio es lo deseado.

2. ¿Ha definido políticas de administración de Capital de Trabajo?

Figura N° 7: Políticas de administración del capital de trabajo



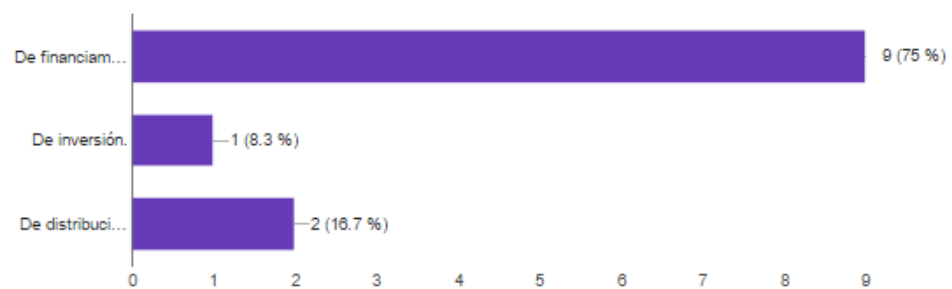
Fuente: Encuesta realizada a PYMES del sector textil del DM de Quito

La segunda pregunta se encontraba directamente relacionada con la primera por lo que únicamente las PYMES que la respondieron de manera afirmativa debían responder esta. De un total de 12 respuestas afirmativas para la pregunta anterior, el 91,7% de los encuestados a su vez afirmaron esta, y únicamente un 8,7% se limitó a responder que no cuenta con políticas de administración del capital de trabajo. Como se analizó anteriormente, la planificación de la administración del capital de trabajo es de suma importancia en una organización dada las ventajas y beneficios que retribuyen para la misma. De esta manera, con la finalidad de regular, direccionar y controlar el funcionamiento de la gestión financiera en cuanto a este apartado es necesario contar con políticas internas de acción.

Es importante señalar que el resto de PYMES que no respondieron esta interrogante forman parte del grupo que no maneja una planificación de la administración del capital de trabajo.

3. ¿Qué tipo de políticas se han definido para la Administración del Capital de Trabajo?

Figura N° 8: Tipos de políticas de administración de capital de trabajo



Fuente: Encuesta realizada a PYMES del sector textil del DM de Quito

La tercera pregunta corresponde a la identificación de las principales políticas de administración del capital de trabajo de las PYMES. Para lo cual se tomó como base las respuestas de 12 PYMES, mismas que contestaron de manera afirmativa la primera y segunda interrogante. De esta manera, se plantearon tres alternativas de respuesta, las cuales comprenden, las políticas de financiamiento, políticas de inversión y las políticas de distribución de dividendos en la organización. De las doce PYMES que respondieron de manera afirmativa, el 75% de estas señaló que cuentan con políticas para financiamiento a través de fuentes externas

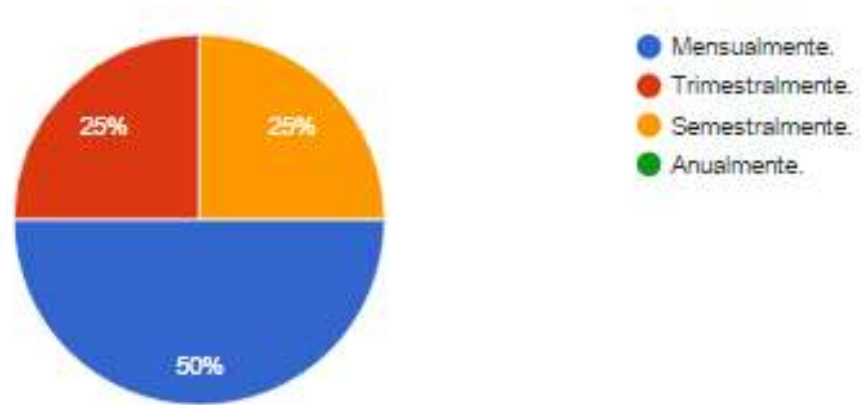
que planteen y otorguen beneficios a las PYMES que lo requieran. Por el contrario, el 25% restante se divide en las dos alternativas planteadas (políticas de inversión y de distribución de dividendos).

De esta manera, el resultado es predecible, debido a las investigaciones realizadas en el capítulo 2 del presente trabajo, en donde se evidenció la necesidad de financiamiento de las PYMES a fin de garantizar su sostenibilidad, crecimiento y una posible inversión en un futuro próximo. Por su parte, también se evidenció la falta de políticas de inversión que beneficien al posicionamiento y crecimiento de la PYME en el mercado. Es así que esta situación requerirá de especial atención al momento de proponer un modelo de administración del capital de trabajo más eficiente para las PYMES del sector textil del DM de Quito.

Es importante señalar que el resto de PYMES que no respondieron esta interrogante forman parte del grupo que no maneja una planificación de la administración del capital de trabajo.

4. ¿Con qué frecuencia realiza la planificación de la administración del capital de trabajo?

Figura N° 9: Frecuencia de la planificación de capital de trabajo



Fuente: Encuesta realizada a PYMES del sector textil del DM de Quito

Dando continuidad al análisis del aspecto de la administración del capital de trabajo, la siguiente pregunta corresponde a la evaluación del tiempo o la frecuencia a través de la cual se realiza el manejo de estos recursos financieros en estas PYMES.

Sorpresivamente los resultados arrojaron respuestas que no se esperaban, es así que de las doce PYMES que respondieron esta interrogante, el 50% señaló que realizan la planificación de su administración de capital de trabajo de manera mensual, lo que da a entender que existe una constante planificación y previsión de los recursos que conforman el capital de

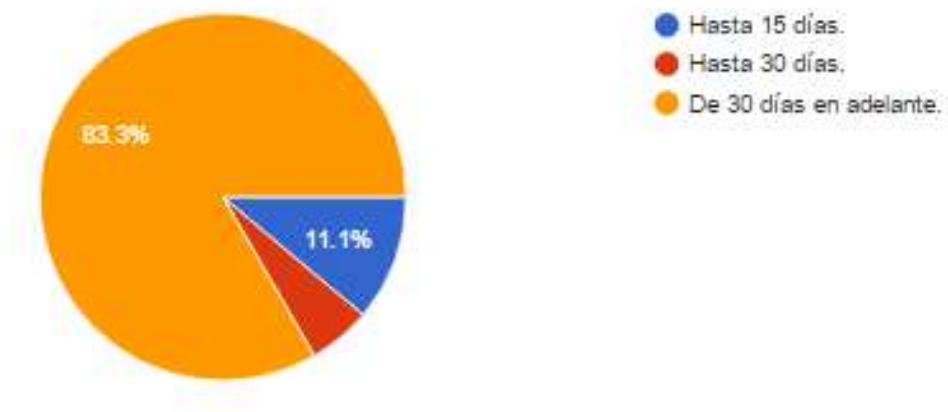
trabajo en estas organizaciones. El otro 50% se distribuye en dos periodos de tiempo, trimestral y semestralmente.

Los resultados de esta pregunta develan la preocupación por parte de este grupo de empresas por mantener una especie de fondo de recursos financieros que les permitan cubrir con sus necesidades inmediatas como puede ser el pago de todo tipo de pasivos corrientes por ejemplo: el pago a proveedores, el pago de préstamos bancarios a corto plazo, entre otros; y que de esta manera, conlleven a un mejor posicionamiento de la PYME, su crecimiento y fundamentalmente su sostenibilidad en el mercado.

De igual manera, es importante señalar que el resto de PYMES que no respondieron esta interrogante forman parte del grupo que no maneja una planificación de la administración del capital de trabajo.

5. ¿Qué plazos de crédito se otorgan a los clientes?

Figura N° 10: Plazos de crédito otorgado a clientes



Fuente: Encuesta realizada a PYMES del sector textil del DM de Quito

Para que una organización cuente con una acertada política de administración del capital de trabajo, esta debe incluir el establecimiento de correctas políticas de manejo de las cuentas por cobrar, cuentas por pagar, inventarios, efectivo, entre otros. Con base en este antecedente, se diseñó la interrogante número 5 a fin de conocer los plazos de crédito que la muestra de dieciocho PYMES otorgan a sus clientes. Por tanto, un 83,3% es decir, quince PYMES del sector textil otorgan créditos de 30 días en adelante a sus clientes, El porcentaje restante se distribuye entre las dos alternativas planteadas (hasta 15 días y hasta 30 días).

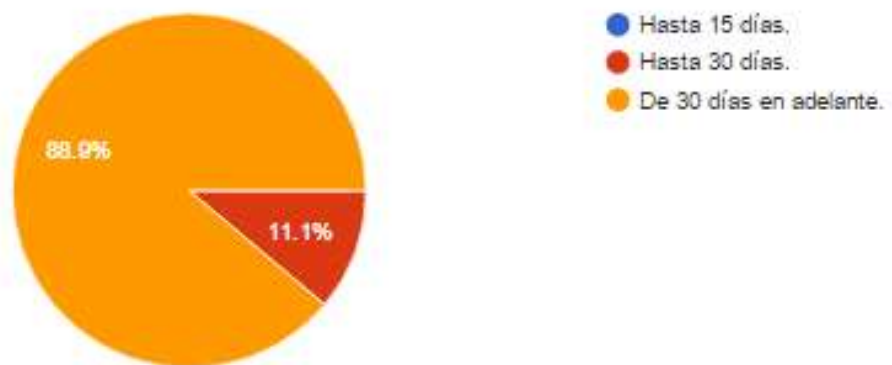
Una política de cobro tiene como finalidad otorgar facilidades de pago a los clientes de una empresa, lo cual supondría alcanzar un mayor nivel de ventas y por lo tanto de ingresos para la organización. Sin embargo, una

política de cobro no es tan beneficiosa para una PYME si el tiempo de cobro es demasiado extenso. La falta de liquidez, es principalmente una de las consecuencias de contar con largos plazos de cobro, lo cual a su vez, supondría una carencia de recursos con los cuales hacer frente a sus necesidades inmediatas.

Sobre la base de estos resultados, es posible evidenciar el extenso plazo de cobro que ofrecen estas PYMES y la falta de liquidez que esto les ocasiona. Sería recomendable revisar los plazos de cobro de estas empresas, a fin de agilizar este proceso.

6. ¿Qué plazos de crédito le otorgan sus proveedores?

Figura N° 11: Plazos de crédito otorgado por proveedores



Fuente: Encuesta realizada a PYMES del sector textil del DM de Quito

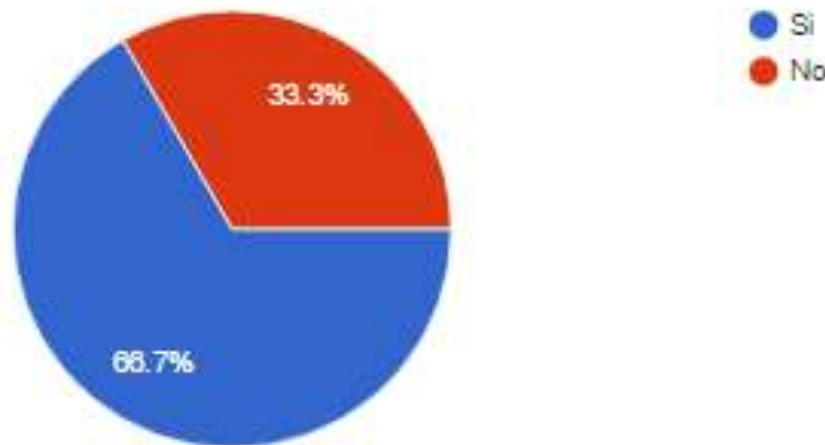
La siguiente interrogante se relaciona de manera directa con la anterior. El objetivo de conocer los plazos de crédito otorgados por los proveedores es

identificar el plazo de financiamiento que los proveedores otorgan y las facilidades de pago con las que cuentan estas PYMES. De esta manera, con un 88,9% se comprobó que el plazo de pago aplicado a estas empresas va a partir de 30 días en adelante. Mientras que el 11,1% restante llega hasta los 30 días.

Asimismo, con la finalidad de diagnosticar alguna problemática relacionada con la iliquidez y la falta de recursos para cubrir con las necesidades inmediatas en una PYME, se planteó esta interrogante. Los resultados de la anterior pregunta y ésta confirman el hecho de que las PYMES manejan una política de pago acorde a su política de cobro, es decir, en ambos plazos de crédito el tiempo de acción transcurre a partir de los 30 días en adelante, esto permite evidenciar que existe similitud de plazos entre otorgar crédito y solicitarlo. Sin embargo, como se expuso en la pregunta 5, las PYMES deberían evaluar los plazos de cobro a fin de acortar los tiempos para futuros ingresos de flujos a la empresa.

7. ¿Dispone de un sistema de información financiero y control para la administración del capital de trabajo?

Figura N° 12: Sistemas de información financiero y de control



Fuente: Encuesta realizada a PYMES del sector textil del DM de Quito

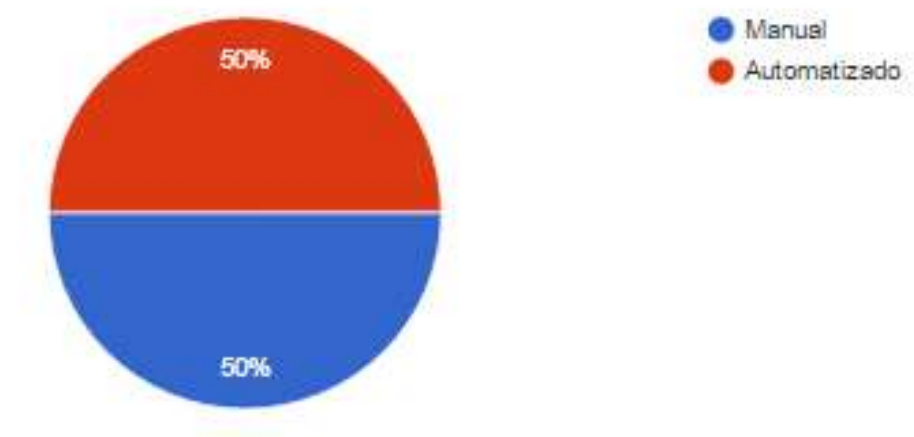
Otro de los factores importantes dentro de la administración del capital de trabajo consiste en la utilización de un sistema de información financiero y de control que permita llevar un constante registro y mantenga actualizada la información más importante de la PYME en consideración con su gestión financiera.

A partir de la muestra de PYMES seleccionada, el 66,7%, es decir doce de las dieciocho, cuentan con dicho sistema. Por lo tanto, este porcentaje representa las dos terceras partes de la muestra por lo que es posible determinar que existe un importante número de PYMES que controlan su

planificación del capital de trabajo mediante la utilización de sistemas de información financieros.

8. ¿Qué tipo de sistema de información financiero y de control dispone?

Figura N° 13: Tipo de sistema de información financiero y de control



Fuente: Encuesta realizada a PYMES del sector textil del DM de Quito

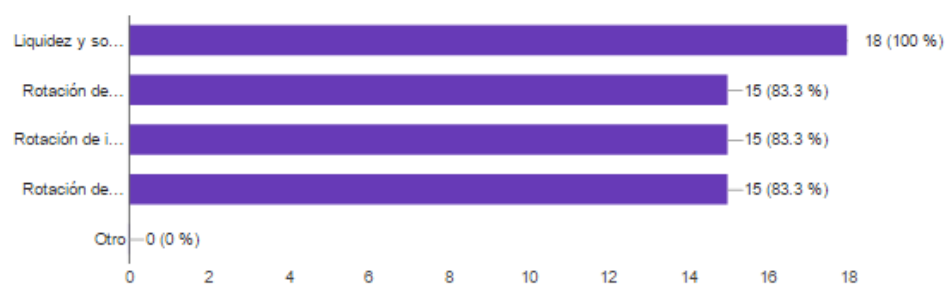
Con la finalidad de complementar la pregunta anterior se consideró importante determinar el tipo de sistema de información financiero y de control que poseen estas PYMES. Los resultados demostraron una clara paridad entre estos dos tipos de sistemas utilizados en las empresas (manual y automático), cada uno con un 50% de las respuestas. Como se analizó previamente, la utilización de este tipo de sistemas trae consigo diferentes ventajas para las organizaciones, sin embargo, el manejo de un sistema de información automatizado acarrea una mayor eficiencia, la reducción de tiempos y una mayor productividad por lo que contar con uno

de estos representaría una ventaja competitiva a la PYME sobre sus competidores.

Por el otro lado, contar con un sistema de información automatizado representa una fuerte inversión de capital de la PYME, y dada la situación de muchas de ellas, permitirse un desembolso de tal magnitud se antoja complicado. Es por esta razón, que algunas PYMES y organizaciones en general, disponen únicamente de sistemas de información financieros y de control manuales, que no brindan los mismos beneficios que un automatizado pero que cumplen con su objetivo principal.

9. Identifique, ¿cuáles indicadores financieros utiliza para monitorear la administración del capital de trabajo?

Figura N° 14 Principales indicadores financieros de control del capital de trabajo



Fuente: Encuesta realizada a PYMES del sector textil del DM de Quito

La última pregunta correspondiente a la sección de la administración del capital de trabajo se refiere a los indicadores financieros empleados para

su control. Para esta interrogante era posible seleccionar cuatro tipo de indicadores: liquidez y solvencia, rotación de cuentas por cobrar, rotación de inventarios, rotación de cuentas por pagar, y además de ellos, era posible mencionar otra que no conste dentro de las alternativas. A su vez, es importante señalar que la interrogante admitía seleccionar una o varias de las alternativas.

Los resultados reflejaron que las dieciocho PYMES de estudio seleccionaron los indicadores de acuerdo a su importancia y utilización por lo cual se evidenció que el indicador de liquidez y solvencia es el más utilizado con el 100%, y el resto de indicadores con un 83,3% de las empresas encuestadas.

El indicador de liquidez y solvencia es uno de los indicadores más comunes y mayormente utilizados por las organizaciones. Éste refleja la cantidad de dinero con la que cuenta la empresa comparando sus activos circulantes frente a sus pasivos de corto plazo. La administración del capital de trabajo considera el manejo de efectivo y por tanto, la liquidez con la que cuenta la organización para hacer frente a sus necesidades. Una empresa que no cuente con la suficiente liquidez es una empresa condicionada, y que en un futuro próximo tendrá que cerrar sus operaciones debido a la falta de recursos monetarios con los cuales pueda llegar a cumplir con su producción, demanda, y alcanzar su sostenibilidad en el mercado.

La valoración del indicador de liquidez y solvencia permite conocer la importancia que otorgan las PYMES al control del efectivo en las mismas, por lo que da a entender que su manejo se constituye como una base en la cual se cimenta y permite el resto de sus operaciones.

Sobre la base de estos resultados, lo importante a señalar es que en la mayoría de las PYMES estudiadas se utilizan los indicadores base para medir y controlar la administración del capital de trabajo en las mismas.

En resumen, con relación a la información recopilada sobre esta sección, Administración del Capital de Trabajo, se evidencia las siguientes necesidades:

- Fortalecer la planificación,
- Definir políticas de inversión y de distribución de dividendos ,
- Revisión de políticas de otorgamiento del crédito versus políticas de proveedores,
- Mayor inversión en sistemas de información financiera y control automatizado.

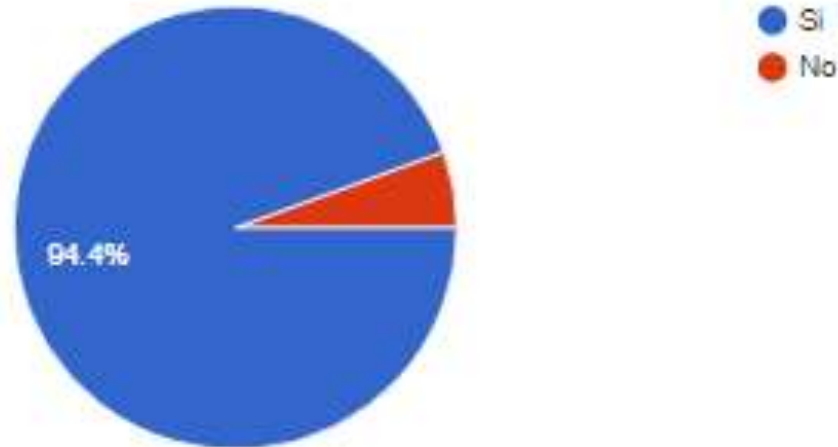
Sección 2: Fuentes de financiamiento

La siguiente sección contiene las interrogantes relacionadas con el estudio de las fuentes de financiamiento con las cuales cuentan las PYMES del sector textil. Comprende cinco interrogantes.

A continuación se presentan las preguntas de esta sección:

10. ¿Su empresa trabaja con financiamiento?

Figura N° 15: Fuentes de financiamiento



Fuente: Encuesta realizada a PYMES del sector textil del DM de Quito

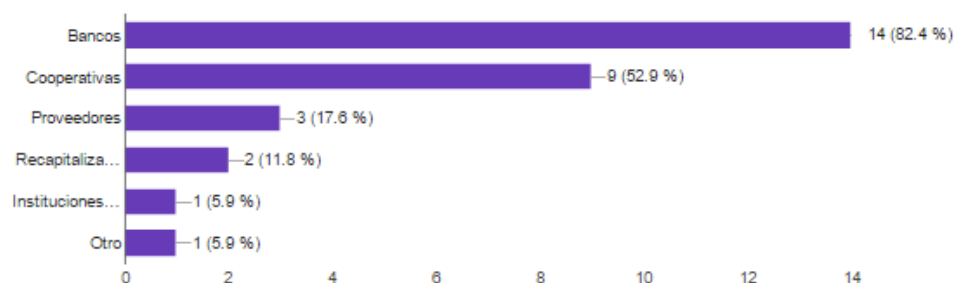
Como se analizó previamente, el financiamiento para una organización es de suma importancia debido a la inyección de capital que representa para la misma. Con estos ingresos, la empresa puede destinar recursos a varias de sus actividades operativas y que se relacionan con su giro de negocio. Con la finalidad de conocer si las PYMES de estudio manejan el financiamiento como fuente de ingresos para apalancar sus actividades operativas se elaboró esta interrogante.

Los resultados evidenciaron que un 94,4% del total de PYMES encuestadas trabajan con financiamiento, es decir, que obtienen recursos

por parte de terceros para cubrir con cada una de sus necesidades (pagos, inversión, crecimiento, etc.) Las actividades de financiamiento otorgan beneficios a la empresa, sin embargo si no se realiza una evaluación pertinente de la situación actual por la que está pasando la organización, antes de solicitar un crédito, se puede incurrir a un escenario en el cual el sobreendeudamiento y la falta de recursos condenarían a la empresa a su liquidación. De esta manera, es importante llevar una correcta gestión financiera que posibilite la evaluación de los principales factores y tome a consideración las variables más importantes que debe atender todo gerente financiero como son; la inversión, el financiamiento y la administración del capital de trabajo.

11. ¿De dónde procede las fuentes de financiamiento para capital de trabajo en su empresa?

Figura N° 16: Principales fuentes de financiamiento



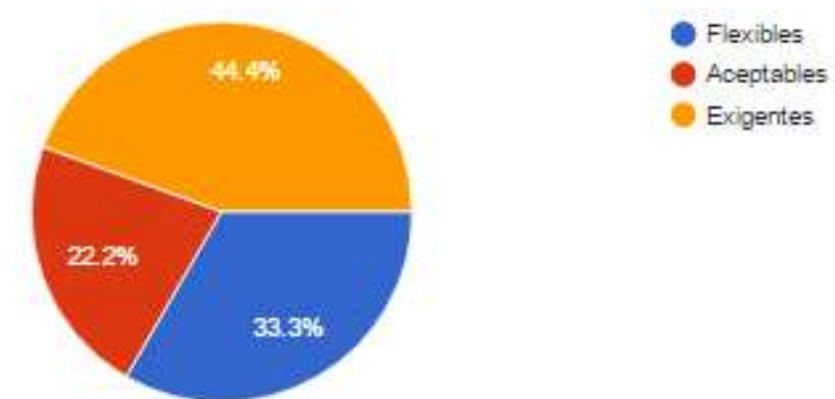
Fuente: Encuesta realizada a PYMES del sector textil del DM de Quito

Una vez definida la interrogante que determinaba si las PYMES de estudio fondean sus operaciones a través de la obtención de financiamiento, se consideró importante identificar cuáles son las principales instituciones financieras que otorgan créditos productivos a éstas. De esta manera, se presentaron diferentes alternativas de selección en las cuales figuraban los bancos privados, las cooperativas de ahorro y crédito, los créditos otorgados por proveedores, las posibles recapitalizaciones que implementen las PYMES, las instituciones financieras públicas y además se consideró la opción “otras”, dentro de la cual era posible mencionar alguna otra institución que no se haya considerado en las alternativas. A su vez, es importante señalar que la interrogante admitía seleccionar una o varias de las alternativas planteadas.

Por lo tanto, los resultados permiten notar que las principales instituciones con el rol de fuente de financiamiento para estas PYMES son los bancos privados con un 82,4%; seguido de las cooperativas de ahorro y crédito con un 52,9% y, en tercer lugar; los créditos otorgado por sus distintos proveedores con un 17,6%. Cabe mencionar, que a pesar de la investigación realizada en el capítulo previo, en donde se expuso que el financiamiento bancario resulta costoso y exigente para el segmento productivo de las PYMES, los resultados demostraron lo contrario. En las siguientes preguntas se develarán algunas de las razones por las cuales estas empresas eligieron a los bancos privados como su principal fuente de financiamiento para sus operaciones.

12. ¿Cómo calificaría Usted a los requisitos que debe cumplir para acceder a las fuentes de financiamiento bancario?

Figura N° 17: Calificación de requisitos bancarios para la solicitud de un préstamo



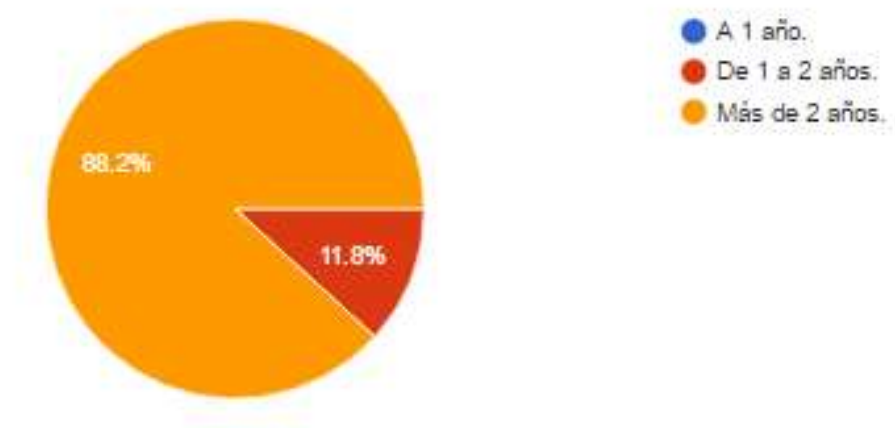
Fuente: Encuesta realizada a PYMES del sector textil del DM de Quito

La formulación de esta pregunta se consideraba fundamental para conocer la perspectiva de la muestra de PYMES sobre los requisitos que deben cumplir para acceder a las fuentes de financiamiento bancario. Es así que se presentaron tres alternativas de selección (flexibles, aceptables y exigentes), con el objetivo de evaluar los requerimientos de los bancos privados previo al otorgamiento de un crédito. En el caso de seleccionar la alternativa “exigentes”, a su vez, se procedió a consultar las razones por las cuales consideran que este hecho.

Los resultados reflejan que, en su mayoría (44,4%) los requisitos para las PYMES que deciden optar por un crédito en los bancos privados son “exigentes” debido a razones como por ejemplo; el excesivo papeleo y sobre todo, las demasiadas y complejas garantías que éstas tienen que cumplir. Sin embargo, el porcentaje restante (55,6%) se divide en un 22,2% como requisitos “aceptables” y el 33,4% como requisitos “flexibles”, lo que da a entender que más de la mitad de las PYMES de estudio considera que los requerimientos son posibles de cumplir. En cierto modo, esto permite comprender la razón del porque estas empresas tienen como principal fuente de financiamiento a los bancos privados o, de lo contrario, demuestran su desconocimiento en cuanto a la oferta de diferentes instituciones prestatarias con requisitos más flexibles, costos financieros más favorables y menos garantías que los bancos privados del mercado.

13. ¿A qué tiempo adquiere el financiamiento?

Figura N° 18: Plazos de financiamiento bancario



Fuente: Encuesta realizada a PYMES del sector textil del DM de Quito

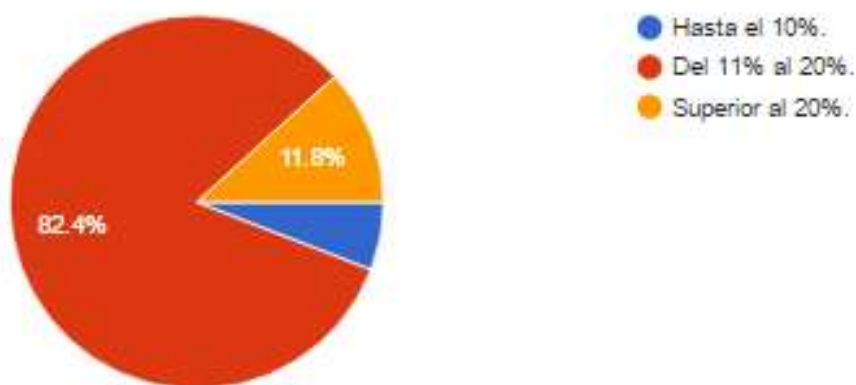
Otra de las interrogantes que permite comprender la razón por la cual las PYMES de estudio consideran que los bancos privados son su principal fuente de financiamiento, es el tiempo al cual se adquiere la obligación. Con la finalidad de detectar el plazo en el cual generalmente estas empresas obtienen créditos productivos por parte de bancos, se elaboró esta pregunta.

Los resultados demostraron una situación obvia, dentro de la cual las PYMES de estudio denotan su predilección por la obtención de financiamiento a largo plazo, es decir, la opción de “Dos años en adelante”. La determinación de este plazo de endeudamiento proviene de un estudio previo realizado por parte del gerente financiero de la organización, lo cual valida su gestión debido a que al momento de evaluar

un proceso de financiamiento es necesario considerar todos los factores que tienen injerencia en él. Por lo tanto, la obtención de créditos a este plazo responde a la necesidad y a la capacidad de pago de la PYME. Obviamente, el plazo de pago depende también de la cantidad que la organización solicite a la institución financiera, por lo que en este caso se supone que los resultados responden a cantidades importantes.

14. ¿A qué costo financiero (tasa de interés) es otorgado el financiamiento?

Figura N° 19: Tasas de interés de financiamiento bancario



Fuente: Encuesta realizada a PYMES del sector textil del DM de Quito

Al momento de evaluar el financiamiento otorgado por los bancos privados a las PYMES del sector textil, es necesario considerar el costo financiero que estos ofertan en el mercado y al cual estas PYMES se deben ajustar. De esta manera, un 82,4% de las empresas encuestadas dictaminaron que las tasas de interés activas van desde el 11% al 20% del

crédito. Un costo que representa una alta cantidad de dinero que se va amortizando en el plazo que se estableció desde un comienzo.

Un costo financiero del 11% al 20% del préstamo es sumamente alto para cualquier empresa, sin embargo las interrogantes previas han demostrado que ese no ha sido un factor que a las PYMES de estudio les condicione para solicitar financiamiento a los bancos. Por lo tanto, una vez más se presenta el escenario en el cual el desconocimiento de otras fuentes de financiamiento es el principal causante de que estas empresas deban aceptar los altos y estrictos condicionamientos planteados por este tipo de instituciones.

En relación a la información recopilada sobre esta sección Fuentes de Financiamiento se denotan las siguientes evidencias:

- Las PYMES utilizan mayoritariamente financiamiento bancario a largo plazo con costos financieros más altos y mayores exigencias que los que ofertan las otras fuentes como Instituciones Financieras Públicas y Cooperativas.

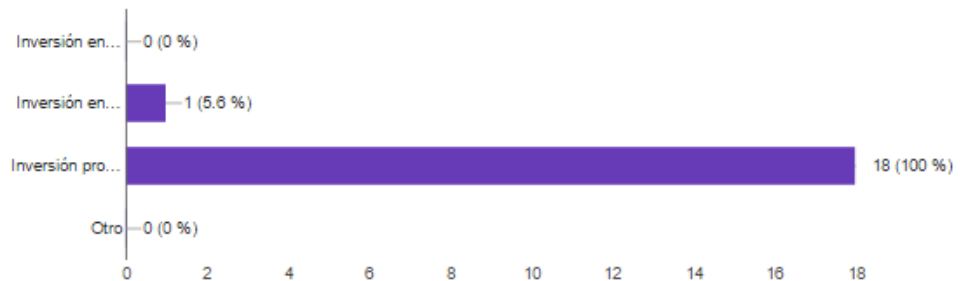
Sección 3: Destinos de inversión

La última sección de la encuesta comprende el análisis de la inversión de las PYMES del sector textil del DM de Quito en cuanto a sus destinos (interno, externo). Comprende dos interrogantes.

A continuación se presentan las preguntas de esta sección:

15. En caso de excedentes de liquidez, ¿A dónde los destina?

Figura N° 20: Tipo de inversión



Fuente: Encuesta realizada a PYMES del sector textil del DM de Quito

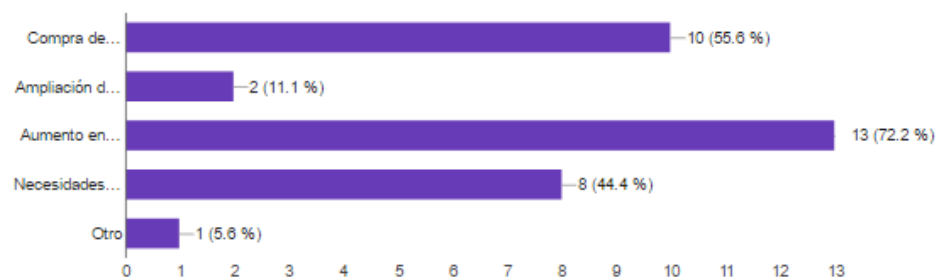
La sección inicia con la interrogante en la cual se busca definir el tipo de inversión que realizan las PYMES de estudio. Para este caso se consideraron tres tipos: inversión en títulos valores, inversión en acciones en otras empresas y la inversión destinada a las operaciones propias de la empresa. La pregunta admitía la opción de seleccionar las tres alternativas propuestas.

En este caso, los resultados determinaron que las PYMES de estudio destinan sus inversiones, en su totalidad, a sus operaciones propias. Este escenario se consideraba previsible puesto que muchas de estas empresas no generan un alto y constante excedente de liquidez que les permita invertir en sectores externos como son las inversiones en títulos valores y

las inversiones en acciones. De esta manera, la inversión propia se considera la más viable y la que otorgaría mayores beneficios a la PYME como por ejemplo su crecimiento y sostenibilidad financiera a través del tiempo.

16. Si la inversión es propia, ¿A dónde la destina?

Figura N° 21: Destinos de inversión de las PYMES del sector textil



Fuente: Encuesta realizada a PYMES del sector textil del DM de Quito

La última pregunta de la encuesta tiene como función conocer el destino al cual invierten las PYMES de estudio. Considerando que en la interrogante previa la totalidad de empresas afirmó invertir en sus actividades operativas propias, las dieciocho resultaban capacitadas a responder esta. Para esta cuestión se consideraron cinco alternativas que iban desde la compra de maquinaria y equipo, la ampliación de instalaciones e infraestructura, el aumento en capital de trabajo, el destino a las necesidades de liquidez y la consideración de una alternativa “otro” en la que era posible mencionar un destino que no se consideró dentro de las

opciones. La pregunta admitía seleccionar una o varias alternativas si ese se consideraba necesario.

Para este caso en particular, los resultados demostraron que un 72,2% de las empresas encuestadas destinan sus recursos al aumento del capital de trabajo, por lo que esta acción asegura de manera constante contar con un fondo mediante el cual hacer frente a sus necesidades inmediatas, financiar sus operaciones diarias y con fines de capitalizar su operatividad. Un aumento de capital de trabajo es producto de dos tipos de fuentes de dinero, por un lado la generación de excedentes de liquidez como consecuencia de un aumento en los ingresos por concepto de ventas y otros rubros para la empresa; y por el otro lado, por el financiamiento obtenido por la PYME a través de bancos privados y demás instituciones prestatarias.

Como se expuso anteriormente, la interrogante admitía seleccionar varias alternativas por lo que los resultados determinaron varios de los principales destinos de inversión de las empresas de estudio. Dejando a un lado el aumento de capital de trabajo que resultó ser el destino al cual ampliamente se dirige su inversión, las PYMES también destinan su inversión a la compra de maquinaria y equipo (55,6%) para ejercer sus actividades productivas. Esta alternativa de inversión propia asegura a la empresa la posibilidad de contar con una mayor capacidad productiva y también la oportunidad de disponer de maquinaria con tecnología de punta, eficiente y amigable al ambiente, lo que otorgaría a la PYME una

ventaja competitiva sobre sus competidores y la permitiría crecer sosteniblemente a lo largo del tiempo.

Por último, otra de las alternativas de inversión de PYMES que más aceptación recibió fue la inversión en cuanto a sus necesidades de liquidez con un 44,4%. Todas las opciones propuestas fueron seleccionadas, sin embargo, las tres mencionadas en este apartado se consideran las más importantes debido al número de empresas que así lo afirmaron.

En resumen sobre la información recopilada sobre esta sección: Destino de la Inversión, se evidencia:

- La necesidad de disponer de mayores recursos financieros que les permita invertir en maquinaria y equipo, tecnología para sus procesos productivos, infraestructura e instalaciones para ejercer sus actividades productivas.

3.4 ANÁLISIS FINAL DE LOS RESULTADOS

Una vez corridas las encuestas a la muestra de PYMES del sector textil del DM de Quito fue posible determinar la situación actual que enfrentan éstas considerando su entorno interno y externo de acción. La aplicación de la encuesta de igual forma, tenía el objetivo de evidenciar, confirmar y esclarecer varios de los hechos encontrados en el capítulo 2 del presente trabajo, caracterizado principalmente por un proceso de investigación realizado en tres de los puntos preponderantes que definen una correcta gestión financiera: Fuentes de financiamiento, la inversión y sus destino, y la

administración del capital de trabajo. Por esta razón se consideró necesario dividir la encuesta en tres secciones dentro de las cuales se encontrarían diferentes interrogantes que al momento de ser respondidas, los resultados reflejarían el escenario en el cual operan y sus ventajas, así como también sus dificultades, como por ejemplo el proceso de financiamiento, los destinos de inversión y la planificación del capital de trabajo.

El análisis general inicia con la sección de la Administración del Capital de Trabajo y concretamente con la identificación de que las dos terceras partes de la muestra de PYMES llevan una planificación para la administración del capital de trabajo. Como se expuso en su momento, este factor es de suma importancia en toda organización, razón por la cual una correcta gestión financiera siempre toma en cuenta la destinación de recursos financieros para cubrir con las necesidades inmediatas de la empresa. De esta manera, una acertada administración del capital de trabajo necesita de políticas que regulen y controlen la ejecución de actividades y, a su vez, establezcan los principales puntos a consideración para una buena gestión del mismo, entendiendo como puntos principales a la frecuencia en la que se realiza la planificación de capital de trabajo, el establecimiento de políticas de cobro y de pago a proveedores en las cuales coherentemente, se establezcan plazos acordes a la situación de la PYME y que beneficien en sí a la generación de liquidez y sostenibilidad financiera en el tiempo.

Otro de los puntos importantes que se buscaba determinar en el formulario era la existencia de sistemas de información financieros y de control, considerados como herramientas fundamentales para evaluar la gestión financiera de las PYMES. Para este apartado se pudo conocer que muchas de las empresas estudiadas cuentan con estos sistemas, sin embargo no todas disponen de un sistema automatizado, el cual

como característica principal ofrece una funcionalidad mucho mayor que un sistema de control manual, en donde existe un alto grado de ocurrencia de errores, fallas o faltas de actualizaciones. Continuando con el tema de control, se dio importancia al hecho de conocer si las PYMES realizan una constante evaluación y análisis financiero de su capital de trabajo, a través de la utilización de indicadores como son los de liquidez y solvencia y de rotación (cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventarios). Efectivamente, estas empresas afirmaron llevar control de sus actividades de capital de trabajo con la aplicación de estos indicadores, pero sobretudo con la utilización del índice de liquidez y solvencia, el cual resulta ser el indicador que revela la situación económica de la PYME y su capacidad de cubrir con sus obligaciones obtenidas con terceros.

La siguiente sección comprendía la evaluación de las fuentes de financiamiento de las PYMES del sector textil del DM de Quito. Para esto primeramente, se consideró necesario consultar a las empresas de estudio si trabajan con financiamiento. En su mayoría respondieron de manera afirmativa lo que derivó en la interrogante de identificar cuáles son sus principales fuentes de crédito productivo. Contrariamente a lo que se diagnosticó como problemática, las PYMES de estudio seleccionaron a los bancos privados como sus principales instituciones de fondeo a pesar de los exigentes, extensos y en algunos casos complejos requisitos para acceder a sus créditos. Las elevadas tasas de interés activas, los cortos plazos de amortización y las exigentes garantías solicitados por los bancos se consideraban como las barreras que imposibilitaban la obtención de créditos para el sector productivo de PYMES, sin embargo esto no se confirmó en la encuesta. De todas formas se atribuyó a la desinformación y al desconocimiento de otras fuentes de financiamiento como el

principal causante de que estas empresas deban aceptar los altos y estrictos condicionamientos planteados por este tipo de instituciones.

Para terminar se evaluó la sección tres, la cual íntegramente se refería a la inversión y a los destinos que estas PYMES la dirigen dependiendo de su necesidad. En este apartado se consideró fundamental identificar el tipo de inversión realizada (interna o externa). Los resultados permitieron denotar que en su totalidad, la inversión está dirigida a las actividades operativas de la empresa. Como se explicó anteriormente, esto responde a la falta de una mayor generación de excedentes de liquidez o un financiamiento más sustancial que permita invertir una alta cantidad de dinero en entornos externos. Es así, que estas empresas prefieren mantener su dinero y direccionarlo a un aumento de capital de trabajo, la compra de maquinaria y equipo o a atender las necesidades de liquidez con las que cuente la PYME.

En general, con el trabajo de campo realizado y mediante la aplicación de la encuesta es posible determinar que a pesar de algunas dificultades, problemas y deficiencias detectadas en las PYMES del sector textil del DM de Quito, su situación actual se considera estable. Los criterios de evaluación (fuentes de financiamiento, inversión y sus destinos, y la administración del capital de trabajo) evidencian una gestión que en la mayoría de empresas, se considera aceptable. Actividades como por ejemplo: la planificación de la administración de capital de trabajo, el establecimiento de políticas que lo regulen, la implementación de sistemas de información y de control financiero representan indicadores que permiten detectar las ventajas competitivas que tienen ciertas PYMES del sector textil sobre sus competidores. De igual manera, trabajar con financiamiento a plazos de amortizaciones convenientes y coherentes posibilita a la

empresa la suficiente capacidad de pago para cumplir con sus obligaciones. Y por último, la generación de excedentes de liquidez y el mismo financiamiento posibilitan las diferentes actividades de inversión de la empresa, dependiendo de su necesidad y capacidad. Para esto se toman en cuenta diferentes destinos de inversión como son: el aumento de capital de trabajo, la compra de maquinaria y equipo, y el financiamiento de las necesidades de liquidez,

Sin embargo, las PYMES deberían ser conscientes que los cambios son constantes y que a medida que transcurre el tiempo deben adaptarse y cambiar su operatividad de acuerdo a las necesidades, expectativas y exigencias del mercado a fin de asegurar su posicionamiento, crecimiento y sostenibilidad en el mismo.

4. DESCRIPCIÓN DEL MODELO TEÓRICO DE ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DEL CAPITAL DE TRABAJO DIRIGIDO A LAS PYMES DEL SECTOR TEXTIL DEL DM QUITO

Una vez finalizada la fase de investigación para el presente trabajo, en donde se procedió a la utilización de métodos directos e indirectos de obtención de información como por ejemplo: la búsqueda de datos, estadísticas e información en general en libros especializados, artículos de revistas, trabajos de titulación previos, páginas web específicas, entre otros; sumado a las visitas personales realizadas a las PYMES de estudio en las cuales se aplicaron primero, el método de observación para constatar los procesos de estas empresas, y segundo, la difusión de encuestas con fines informativos a los gerentes financieros de cada una de ellas, se procede a la planificación y estructuración del modelo teórico de administración de capital de trabajo para las PYMES del sector textil del DM de Quito, objeto de este capítulo.

Por lo tanto, se procede con el planteamiento y estructuración del modelo teórico de acuerdo a los temas analizados con anterioridad, para lo cual se describirá cada uno de los actores, componentes, elementos y demás consideraciones que lo conforman.

4.1 DEFINICIÓN DEL MODELO

Según (López, 2001), “un modelo es una descripción simplificada de una realidad que se trata de comprender, analizar y, en su caso, modificar”. En otras palabras, un modelo constituye una forma o la manera a través de la cual se realiza algo. Usualmente, su concepción parte de una visión sistémica, la cual teóricamente se encuentra estructurada por técnicas y procesos que hacen que éste cumpla con sus objetivos trazados. Asimismo, está conformado por componentes y elementos que permiten que su funcionalidad a través del conjunto de procesos que conlleva, sea óptima.

Como tal, un modelo puede ser de dos tipos, modelos cualitativos y modelos cuantitativos. Por un lado, un modelo cualitativo “determina, de manera general, las relaciones entre diferentes factores o componentes del sistema. No pretenden cuantificar dichas relaciones sino solamente facilitar el entendimiento de cómo funciona el proceso específico que interesa.” (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación Y Agricultura) (s.f). Por el otro lado, un modelo cuantitativo expresa lo que un cualitativo pero incluye datos numéricos y expresiones matemáticas que determinan su funcionamiento.

Por último, los modelos pueden estar dirigidos a diferentes ámbitos de acción, como es el caso de los modelos económicos, productivos, biológicos, matemáticos y los modelos administrativos/gerenciales, los cuales se constituyen como una herramienta fundamental para la toma de decisiones dentro de una empresa.

Una vez recogida esta información, es conveniente señalar que el presente modelo pertenece al tipo cualitativo, de operatividad sistémica y con un ámbito específico de acción administrativo/gerencial, dentro del área financiera de las PYMES del sector textil.

4.2 OBJETIVO DEL MODELO

Presentar un instrumento útil de gestión a los administradores financieros de las PYMES del sector textil, mediante el cual se promueva la eficiencia en las operaciones de la administración del capital de trabajo y garantice la sostenibilidad financiera de la misma.

4.3 JUSTIFICACIÓN DEL MODELO

Toda organización, independientemente su tamaño y giro, corre el riesgo de presentar problemas de iliquidez en cualquier etapa de su existencia, por lo que una PYME cuenta con tal o mayor riesgo. Como se explicó anteriormente, el capital de trabajo o desde la óptica del largo plazo, fondo de maniobra, constituye una especie de fondo dentro del cual se ubican los principales recursos financieros que cumplirán con la misión de apalancar las obligaciones inmediatas de toda organización, y en una PYME no es lo contrario. Por lo tanto, la planificación de la administración del capital de trabajo dentro del departamento o la unidad financiera, se torna un aspecto fundamental.

De esta manera, nace la propuesta de estructurar un modelo teórico que permita administrar y gestionar dichos recursos clave y a través del cual, se dote de nuevas herramientas a los directores financieros o directivos en general, a fin de cumplir con los objetivos planteados y las expectativas esperadas. De igual manera, dicho modelo reúne ciertos componentes e identifica varios elementos que interrelacionados, buscan garantizar un manejo más óptimo y eficiente del capital de trabajo y a través de esta vía asegurar una sostenibilidad financiera en el tiempo.

Perdurar en el mercado es una necesidad para toda empresa por lo que garantizar su sostenibilidad y sustentabilidad es el objetivo a lograr. Un modelo de gestión eficiente del capital de trabajo permitiría alcanzarlo.

4.4 CARACTERÍSTICAS DEL MODELO

El siguiente modelo presenta las siguientes características:

- **Sistémico**

El modelo teórico de administración del capital de trabajo es sistémico debido a que fundamentalmente basa su operatividad en la incorporación de procesos que permiten cumplir con el objetivo trazado por la alta gerencia. Así como también, que representa un conjunto de elementos interrelacionados y que interactúan entre sí. Es así, que su estructura comprende la delimitación de actores, quienes serán los principales participantes en el proceso y también sus

beneficiarios; e introduce componentes, dentro de los cuales se sitúan ciertos elementos interrelacionados que permitirán alcanzar una meta propuesta.

El enfoque de sistemas identifica, entiende y gestiona los procesos interrelacionados, por lo tanto contribuye a grados más altos de eficacia y eficiencia en el cumplimiento de objetivos de una organización.

- Participativo

El modelo teórico es participativo debido a que compromete a todas las unidades y áreas de la PYME a un trabajo conjunto y a una colaboración constante, para de esta manera alcanzar los objetivos que persigue. Las unidades y áreas de la PYME se consideran como los actores que desempeñarán la función de acometer con los procesos ideados. Asimismo, considera los planteamientos y necesidades que las demás áreas tengan para generar un proceso de comunicación eficiente, con *feedback* incluido.

- Flexible

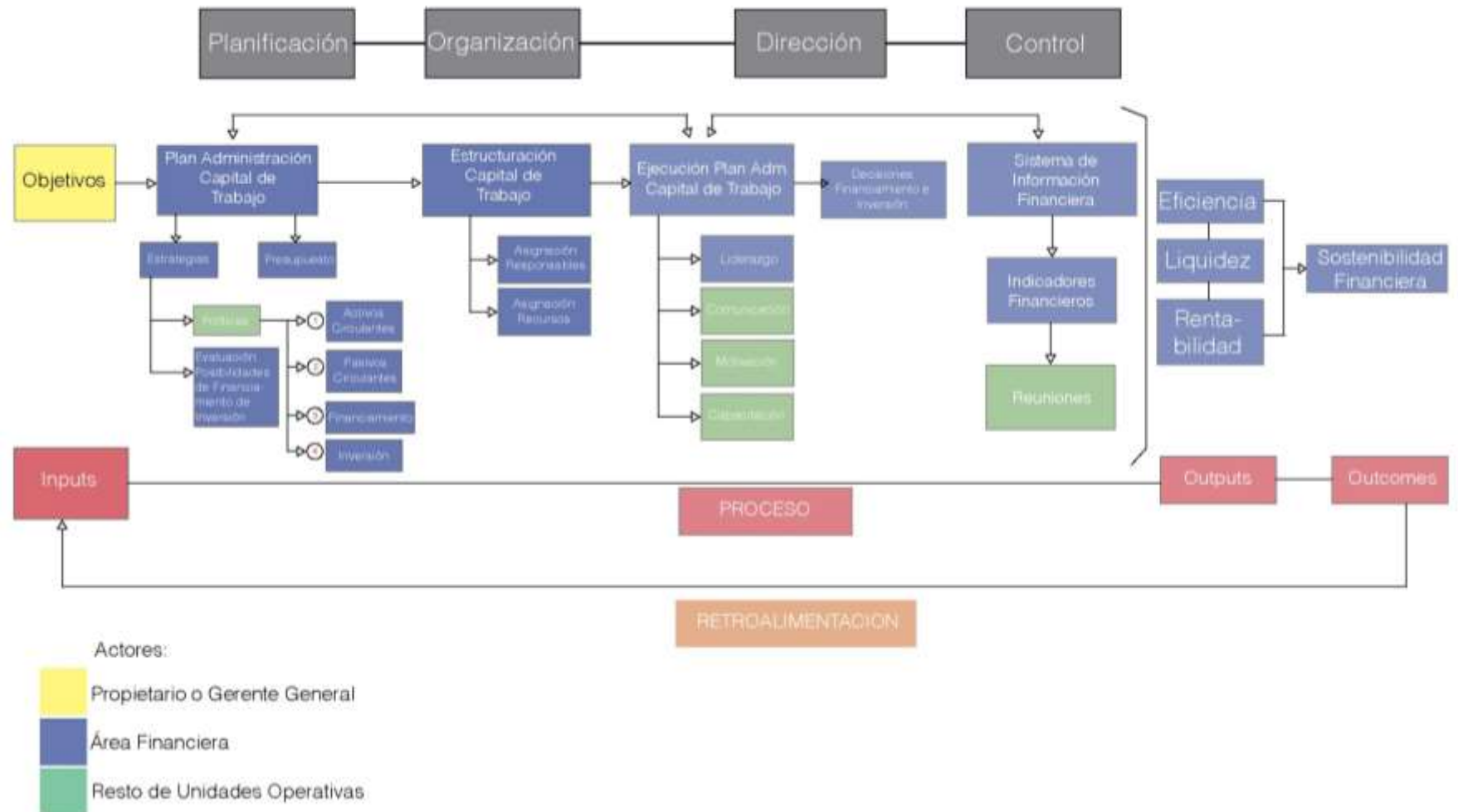
El modelo es flexible ya que la consideración de su estructura, es decir, sus actores, componentes y elementos son determinados por la PYME en cuestión. Por lo tanto, el modelo teórico de administración de capital de trabajo se presenta como un instrumento de gestión genérico que si se considera oportuno y necesario, se pueden realizar cambios por parte del gerente financiero de la organización para el cumplimiento de objetivos.

- Adaptable

El modelo se considera adaptable debido a que dependiendo de las necesidades y las capacidades con las que cuente la PYME, el gerente o administrador financiero tiene la potestad de estructurar un modelo ajustado a los requerimientos de su organización. De igual manera, al ser un modelo flexible, la identificación de sus actores, componentes y elementos está basada en la planificación y sobretodo, en los objetivos que se persigan y se deseen lograr.

4.5 ILUSTRACIÓN DEL MODELO TEÓRICO DE ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO

Figura N° 22 Modelo de Administración de Capital de Trabajo



4.6 ESTRUCTURA DEL MODELO

El presente modelo de administración de capital de trabajo se muestra como una propuesta teórica elaborada con la finalidad de establecer una manera diferente de manejar los recursos financieros que una PYME del sector textil dispone. Por lo tanto, para su estructuración se consideró el paradigma del proceso administrativo, propuesto por Henri Fayol en el año de 1916, en donde a través de una perspectiva funcionalista se identificó que la función esencial de la administración en toda organización, comprende el establecimiento de objetivos y la realización de actividades que permitirían alcanzarlo. Para el cumplimiento de este acometido, se definieron cuatro funciones que toda organización debe llevar a cabo.

- Planificación;
- Organización;
- Dirección; y
- Control.

De esta manera, el presente modelo acoge la apreciación de Fayol, y propone que la administración del capital de trabajo en las PYMES del sector textil se considere como una práctica administrativa ejecutada por el gerente o director financiero de la misma y así, relacionarlo con el paradigma del proceso administrativo y con sus respectivas funciones.

Una vez justificado su estructuración, el modelo teórico de administración de capital de trabajo propone la consideración de actores, componentes y elementos cuya finalidad en conjunto es la consecución de objetivos trazados por la alta gerencia o

propietarios de la PYME. Para su conformación se tomó en cuenta la investigación realizada en el presente trabajo, y a través de la cual fue posible determinar las principales deficiencias, necesidades y requerimientos de las PYMES del sector textil. Sobre esta base, se dio paso a la construcción del modelo y se plantearon las soluciones que posibilitarán el crecimiento de las PYMES, una eficiente administración de su capital de trabajo y como consecuencia su sostenibilidad financiera en el tiempo.

De este modo, la administración financiera de la PYME que desee aplicar o adaptar el presente modelo de administración de capital de trabajo dentro de sus operaciones, es necesario que comprenda lo siguiente:

- El impacto que tendrá el modelo teórico de administración en la totalidad de la empresa.
- Los beneficios y las ventajas que acarrearán la aplicación y adaptación del modelo en la PYME.
- El modelo comprende una estructura conformada por componentes bien delineados y elementos que responden a la necesidad y capacidad de la PYME del sector textil.

4.7 DESCRIPCIÓN DEL MODELO

La descripción del modelo inicia con la identificación de los principales actores, participantes y responsables de velar por el éxito en su ejecución en la PYME del sector textil.

4.7.1 Actores

Los actores del modelo teórico corresponden a los principales participantes y beneficiarios de la aplicabilidad del mismo en la PYME del sector textil. Por lo tanto, para dicho modelo se han identificado tres actores:

1. Propietario o Gerente General de la PYME del sector textil

El primer actor del modelo se ve representado por el alto mando de la PYME del sector textil. Generalmente, el propietario o el gerente general es la persona quien traza los objetivos estratégicos, establece directrices y lineamientos organizacionales de la PYME y de toda empresa.

2. Administrador o director financiero

El segundo actor corresponde al administrador del departamento o unidad financiera de la PYME del sector textil. Su principal función es dar cumplimiento con los objetivos y los lineamientos generales establecidos por el gerente general o propietario de la organización, por lo que aplica técnicas, define estrategias y emplea una serie de instrumentos, herramientas y tácticas a fin de lograrlo, en el contexto de la administración de los recursos financieros. De esta manera, el administrador financiero será el encargado de implementar y ejecutar la aplicabilidad y dar mantenimiento del modelo de administración de capital de trabajo en la PYME del sector textil que lo requiera acorde a sus necesidades y capacidades.

3. El resto de unidades operativas de la PYME del sector textil.

El tercer participante del modelo de administración de capital de trabajo corresponde al resto de unidades operativas, en conjunto, que componen a la estructura organizacional de la PYME del sector textil, que se constituyen como unidades ejecutoras en cuanto a la utilización de los recursos financieros como por ejemplo: como por ejemplo: las áreas de comercialización, marketing y ventas, administrativas y sobre todo el área de producción, la cual en sí constituye la unidad que cumple con el giro de negocio de la organización.

Como se expuso anteriormente, el modelo cuenta con la característica de ser participativo por lo que involucra a todas las áreas de la PYME denotando su compromiso y su colaboración a fin de alcanzar los objetivos conjuntos de la organización. La aplicabilidad, la ejecución y el mantenimiento del modelo están a cargo de la unidad financiera (segundo actor), sin embargo este proceso se logra a través de la participación activa y la colaboración del resto de unidades de la PYME con miras puestas a obtener resultados positivos y beneficiosos en general. Dicho modelo propone una constante comunicación entre una y otra dirección a fin de garantizar un eficiente proceso de información y retroalimentación en toda la organización.

Una vez identificados los principales participantes y beneficiarios del modelo teórico de administración de capital de trabajo se procede en sí con la determinación y

descripción de los cuatro componentes que lo conforman, los mismos que también, agrupan una serie de elementos a ser analizados más adelante.

4.7.2 Componentes

Como se expuso anteriormente, el modelo fue estructurado de acuerdo al paradigma del proceso administrativo propuesto por Fayol en el año de 1916. Por ende se adaptaron varias de sus aseveraciones y principalmente se tomaron sus funciones como los componentes de este modelo. Así los componentes que agrupan los elementos que interactúan en este modelo son:

- Planificación,
- Organización,
- Dirección y;
- Control.

4.7.2.1 Planificación

La planificación constituye la primera función del proceso administrativo propuesto por Fayol y también el primer componente del modelo. Cumple con la tarea de establecer los principales lineamientos y objetivos estratégicos organizacionales que perseguirá la PYME a fin de dar cumplimiento con su misión. Dentro del modelo de administración de capital de trabajo, el componente de planificación también establece las diferentes estrategias y políticas, y se encarga de realizar la evaluación interna y externa de la PYME del sector textil

con relación a aspectos financieros, a fin de alcanzar los objetivos trazados por la alta gerencia.

4.7.2.2 Organización

De igual manera que la planificación representa la primera función y componente del modelo, la función de organización representa el segundo. Principalmente su función se traduce en el establecimiento y definición de procesos, responsables y su correspondiente asignación de recursos con la finalidad de cumplir con lo planeado. Dentro del modelo, el componente Organización constituye la fase en la cual se estructurará el monto y composición de capital de trabajo de acuerdo a los insumos generados en la fase previa, así como también la correcta asignación de recursos que requiere el modelo para de esta manera garantizar su eficiencia.

4.7.2.3 Dirección

La fase de dirección constituye el tercer componente del modelo. Su función primordial es involucrar al personal de la organización a contribuir con el logro de sus objetivos, a través de tres factores importantes que debe ejercer el administrador financiero:: liderazgo, motivación y comunicación. Dentro del modelo, se considera al componente de dirección como la fase en la cual el liderazgo, la comunicación y motivación hacia las unidades operativas y entre unidades y la capacitación se constituyen las bases para la correcta toma de decisiones en aspectos relacionados con la administración del capital de trabajo.

4.7.2.4 Control

La función de control se constituye como el último componente del modelo. Su tarea fundamental representa la medición de los resultados ejerciendo una comparación con lo planificado. En el caso del modelo, el componente de control cumple con su función primordial sobre la base de diseño de un sistema de información financiera, estableciendo índices y sistemas de medición e inspección de las actividades relacionadas con la administración del capital de trabajo en la PYME del sector textil que lo requiera.

4.7.3 Elementos

Una vez determinados los componentes que regirán el funcionamiento del modelo teórico de administración de capital de trabajo, es necesario establecer los debidos elementos que cumplirán con el objetivo de responder y solucionar las necesidades y falencias de las PYMES del sector textil. Para su identificación se tomó como base la investigación realizada en cuanto a aspectos de financiamiento, inversión, capital de trabajo y demás temas relacionados.

Los elementos se constituyen como una parte fundamental del modelo ya que se presentan como las acciones a ser llevadas a cabo a fin de solventar la problemática en general, detectada en las PYMES del sector textil.

A continuación se presenta la estructuración del modelo a través de la enumeración de sus componentes y la descripción de cada uno de los elementos

que los componen. Es esencial comprender que para obtener resultados óptimos, estos elementos deben estar interrelacionados, por lo que para su identificación resulta necesaria una investigación previa y posterior de los efectos que ocasionarán sobre la PYME.

4.7.3.1 Inputs o entradas

Representan los insumos considerados como la base esencial del conjunto de actividades que permitirán cumplir con un objetivo. Dentro del modelo teórico, los insumos representan el conocimiento intelectual y la experiencia generada por el primer actor del mismo.

Planificación

4.7.3.1.1 Objetivos

El primer elemento constituye al establecimiento de objetivos estratégicos organizacionales para la PYME del sector textil. Conforman el grupo de *inputs* o entradas de información, mediante el cual se iniciará el proceso para la estructuración del modelo teórico de administración de capital de trabajo. Cabe recalcar que para su estructuración participan los mandos altos de la misma por lo que su propietario o gerente general es quien interviene en el proceso. De esta forma, el objetivo primordial que todo propietario y gerente general de una PYME del sector textil debe alcanzar, es:

- Garantizar la sostenibilidad financiera de la organización para los próximos cinco años.

4.7.3.2 Proceso

Constituye la fase del modelo dentro de la cual se tomarán en cuenta los *inputs* o entradas, como base, combinados con la utilización de diferentes recursos (conocimientos técnicos, habilidades y experticia del administrador financiero, aplicación de estrategias, usos de sistemas y herramientas financieras, entre otros), con la finalidad de desarrollar y estructurar actividades que permitan cumplir y satisfacer los requerimientos previamente establecidos por el primer actor del modelo (propietario o gerente general de la PYME del sector textil). Abarca las funciones del paradigma del proceso administrativo.

4.7.3.2.1 Plan de Administración de Capital de Trabajo

El Plan de Administración de Capital de Trabajo se presenta como el primer elemento que conforma el grupo de proceso dentro del modelo. Tiene como finalidad el diseño y elaboración de los lineamientos y directrices a seguir con miramientos al cumplimiento de objetivos. En este caso el objetivo general que persigue el plan es:

- Estructurar una correcta administración de capital de trabajo que permita optimizar y aprovechar de manera más eficiente los recursos financieros con los que cuenta la PYME.

Por lo tanto, para alcanzar este objetivo, el plan de administración de capital de trabajo presenta una serie de subelementos que brindarán soporte a su ejecución.

4.7.3.2.1.1 Estrategias

Las estrategias se presentan como uno de los subelementos que permiten que el Plan de Administración de Capital de Trabajo se lleve a cabo. Teóricamente una estrategia representa la manera mediante la cual se cumplirá un objetivo. De esta forma, las estrategias que se plantean a fin de lograr el objetivo trazado son:

1. Establecer políticas de administración de capital de trabajo concernientes a las cuentas y recursos financieros pertenecientes a su estructura y la elaboración de manuales de procedimientos y de operación dirigidos a las unidades operativas para la adecuada utilización de los recursos financieros.
2. Evaluar las posibilidades y alternativas de financiamiento para la PYME, con la finalidad de contar con los suficientes niveles de liquidez con costos financieros convenientes que le permitan fondear sus operaciones diarias y obligaciones inmediatas.
3. Evaluar las posibilidades de inversión para la PYME a fin de establecer futuros destinos con niveles de rentabilidad y riesgo adecuados que la permitan incrementar su capacidad de producción y un futuro crecimiento de la misma.

Basándose en el establecimiento de dichas estrategias, a continuación se presentan el resto de subelementos que mediante su interrelación permiten el cumplimiento de las mismas, y por lo tanto del plan de administración de capital de trabajo.

4.7.3.2.1.2 Políticas

Las políticas por definición, constituyen los reglamentos o normas internas de la organización mediante las cuales se establecen ciertas guías de acción para la implementación de estrategias. Para cumplir con su objetivo, estas necesariamente deben ser socializadas y acatadas por quienes conforman la organización. Dentro del modelo teórico de administración de capital de trabajo, las políticas constituyen las directrices de su manejo, y estas son:

a. Políticas para los activos circulantes

Representan las normas y las directrices en las cuales se cimentan las futuras decisiones del director financiero para las cuentas que lo componen. En sí, lo que se busca con su estructuración, es idear formas a través de las cuales se obtengan mayores niveles de activos circulantes en comparación con los pasivos circulantes de la organización. Por lo tanto, el objetivo es poseer mayores números en las cuentas de efectivo, inventarios y cuentas por cobrar en la PYME del sector textil. Para esto se han determinado las siguientes políticas:

i. Políticas de Manejo de Efectivo

- ii. Políticas de Manejo de Inventarios
- iii. Políticas de Cuentas por Cobrar

- i. Políticas de Manejo de Efectivo

La cuenta efectivo considera a los apartados de caja y bancos que genera la organización en un determinado tiempo, a cambio de la prestación de sus operaciones de acuerdo a su giro de negocio. Las políticas de efectivo tienen como principal objetivo garantizar niveles óptimos de liquidez en la organización, a través de la reducción de los saldos de efectivo no utilizados. Con la finalidad de alcanzar este objetivo se presentan las siguientes políticas de efectivo más eficientes a ser aplicadas en la PYME del sector textil que lo requiera. Es importante señalar que este tipo de políticas se relacionan y se ven apoyadas en otras a fin de alcanzar su misión. Entonces las PYMES deben:

1. Priorizar el cobro, de su oferta de productos, por medio de efectivo, o medios de cobro más líquidos.
2. Para casos especiales (establecidos en la política de cobro), otorgar créditos y facilidades de pago a los clientes, para el resto exigir el pago vía efectivo.
3. Exigir la recaudación de sus cuentas por cobrar lo antes posible. Con miras a que esta situación sea factible, el

administrador financiero debe estar apoyado en una correcta política de cobro.

4. Solventar sus cuentas por pagar lo más tardíamente posible, siempre y cuando los acuerdos con sus acreedores lo permitan.
5. Por último, es importante mantener una constante rotación del inventario de artículos terminados, a fin de obtener mayores niveles de ingreso líquido para la PYME.

Dentro de las políticas de efectivo, la administración del ciclo del mismo constituye una herramienta fundamental que permite mantener un constante control del efectivo que ingresa y sale de la organización. Por lo tanto, su consideración dentro de la gestión realizada por el administrador financiero de una PYME es esencial.

Según (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010, pág. 582) en su libro *“Fundamentos de Finanzas Corporativas”* el ciclo de efectivo es un indicador financiero que demuestra el periodo de tiempo entre la inversión en materia prima (desembolso) y la recaudación de sus cuentas por cobrar a sus clientes (cobranza). Al analizar el ciclo de efectivo es importante considerar los siguientes factores:

1. Ciclo operativo: “Periodo que transcurre entre la adquisición de inventario y la cobranza de las cuentas por cobrar” (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010, pág. 582).

El ciclo operativo a su vez considera:

Periodo de inventario: “Tiempo que se necesita para adquirir y vender el inventario” (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010, pág. 582).

**Periodo de inventario: 360 días/ (Costo de
ventas/Inventario)**

Periodo de cuentas por cobrar: “Tiempo que transcurre entre la venta de inventario y la cobranza de las cuentas” (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010, pág. 582).

**Periodo de cuentas por cobrar: 360 días/
(Ventas/Cuentas por cobrar)**

Por lo tanto:

**Ciclo operativo= Periodo de inventario + Periodo de
cuentas por cobrar**

2. Ciclo de pago: Constituye el periodo de tiempo dentro del cual se analizan los desembolsos de dinero de la empresa por concepto de compra de materia prima, mano de obra y demás insumos requeridos para la producción. Su indicador es:

Periodo de cuentas por pagar: “Tiempo que transcurre entre el momento en que se recibe el inventario y el momento en que se paga.” (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010, pág. 582).

Periodo de cuentas por cobrar: 360 días/ (Costo de ventas/Cuentas por pagar)

Por lo tanto, una vez analizados los componentes del ciclo de efectivo es conveniente decir que:

Ciclo de efectivo= Ciclo operativo – Periodo de cuentas por pagar

La consideración del establecimiento y utilización del ciclo de efectivo dentro de las políticas de manejo de efectivo en las PYMES del sector textil responde a los hechos evidenciados en la aplicación de la encuesta a las PYMES del sector textil, en la cual se determinó que sus plazos de cobro y pago son de 30

días en adelante, una situación que presenta pros y contras dependiendo el aspecto que se analice. Por el lado del pago, se presenta como una oportunidad que manejan las PYMES a fin de obtener la suficiente liquidez para cubrir con sus obligaciones a terceros (proveedores). Sin embargo, si se analiza el lado del cobro, se encuentra que es un plazo que no favorece a la generación de liquidez para la PYME, debido al tiempo que toma recaudar las cuentas por cobrar a sus clientes.

Si se realiza el análisis a través del manejo del indicador del ciclo de efectivo para este caso, se obtendría lo siguiente:

Ciclo de efectivo= ciclo operativo – periodo de cuentas por pagar

Ciclo de efectivo= 30 días en adelante - 30 días en adelante

Ciclo de efectivo ± 0

Entonces, el ciclo de efectivo resultaría más/menos o aproximadamente cero dependiendo si en ciertos meses se cobra antes, después o al mismo tiempo del pago. Es decir, si el cobro se realiza antes que el pago la PYME tendría los recursos para hacerlo, pero si resulta lo contrario, su situación se vería muy ajustada o en el peor de los casos, ocasionaría problemas para cubrir con sus obligaciones con sus proveedores.

De esta manera, lo ideal sería que el plazo de cobro se reduzca a un plazo mínimo de: hasta 15 días o máximo hasta 30 días, a fin de obtener la suficiente liquidez para cubrir con las obligaciones establecidas por sus proveedores de: 30 días en adelante. Es importante señalar que la consideración de este plazo de cobro debe estar sujeto a un estudio consistente en la política de cobro de la PYME.

Ciclo de efectivo= ciclo operativo – periodo de cuentas por pagar

Ciclo de efectivo= hasta 15 días - 30 días en adelante

Ciclo de efectivo \geq 15 días.

Por lo tanto, se busca que con el manejo del ciclo de efectivo la PYME cuente con mayores niveles de liquidez para afrontar sus obligaciones. Asimismo, su consideración en la política de efectivo generaría tranquilidad al administrador financiero, debido a que garantizaría que la PYME disponga de los recursos suficientes, y a tiempo, para cubrir con sus pasivos de corto plazo.

i. Políticas de Manejo de Inventarios

Como tal, los inventarios constituyen el conjunto de bienes tangibles almacenados con los cuales dispone la empresa,

comercial o industrial, a fin de cumplir con su razón de ser. Por lo que a su vez, representan la inversión de la empresa para su funcionamiento. Es así que los inventarios se consideran de suma importancia, y su manejo en toda organización es fundamental. Con este antecedente, es importante establecer una política en la cual se presenten sus lineamientos de administración y control con miras a una eficiente gestión financiera.

A pesar de la inversión que representa la existencia de inventarios en una empresa, el administrador financiero no posee el control primario sobre la administración de estos. Es así que su peso recae en los departamentos en los cuales tiene más contacto como son los de producción, compras, ventas, entre otros. Sin embargo, a través del estudio y los planteamientos realizados por parte de la unidad financiera de la PYME, la toma de decisiones en cuanto a su manejo y funcionamiento, se torna un proceso más equilibrado y más beneficioso para la organización en su conjunto.

En general, el objetivo de estas políticas es controlar los inventarios de una manera más eficiente, mediante la cual sus existencias se minimicen y representen menores costos para la PYME en cuestión. Por lo tanto, dichos lineamientos deben perseguir los siguientes fines:

1. Estructurar un plan de trabajo para definir los niveles de inventario con los cuales operará la PYME cada cierto tiempo. Para su diseño, se torna fundamental analizar aspectos internos y externos a la organización, factores económicos, legales, de mercado, sus competidores, entre otros.
2. Determinar las cantidades o niveles de inversión que será destinado a la estructuración de los diferentes inventarios con los que cuenta la PYME (materia prima, producción en proceso y artículos terminados). Para su establecimiento es necesario cimentarse en diferentes técnicas estadísticas como por ejemplo la utilización de regresiones o pronósticos; o de experticia, que le otorguen fiabilidad al proceso.
3. Mantener en constante actualización el plan de trabajo de inventarios de la PYME, evaluando y analizando los factores considerados importantes y de principal influencia para su determinación.
4. Definir ¿cuánto?, ¿cuándo? y ¿a qué costo pedir? A través del desarrollo de las técnicas para obtener las cantidades óptimas de materiales, el tiempo y el costo resultante del pedido. Esto a partir de la determinación del modelo que se utilizará para la gestión de inventarios. Como por ejemplo:
 - Clasificación ABC

- Modelos determinísticos
- Modelos probabilísticos

El administrador financiero debe evaluar cuál de los modelos presentados anteriormente, otorgará los suficientes beneficios a su gestión y en general a la PYME. Los criterios de evaluación representarán los factores clave de decisión.

5. Acatar las disposiciones del plan de trabajo de inventarios, dentro del cual se establece las técnicas aplicadas a determinar el nivel de inventarios físicos a poseer, cuándo reabastecerse, bajo qué criterios de evaluación elegir proveedores, la calidad de la materia prima a adquirir, los descuentos a recibir, los créditos adquiridos, entre otras especificaciones.

Como se habló anteriormente, las políticas de manejo de inventarios comprenden su control, es decir el mantenimiento del nivel de inventarios de acuerdo a un plan estructurado, característica que garantizaría que no existan faltantes ni sobrantes dentro de la PYME. Por lo tanto para su control, se deben tomar las siguientes consideraciones:

6. Designar a un responsable a cargo de velar y controlar las existencias de los inventarios y todo lo relacionado con su seguridad.

7. Restringir el acceso al personal ajeno al control y mantenimiento de los inventarios.
8. Realizar un constante registro de las entradas y salidas de los inventarios, por concepto de compra de materias prima, producción en proceso y venta de artículos terminados.
9. Contabilizar las existencias de los inventarios cada cierto tiempo, de preferencia mensualmente, a fin de llevar un constante control acerca del stock con el que cuenta la PYME para desarrollar sus actividades productivas.

Una vez establecidas dichas políticas le corresponde al administrador financiero, conjuntamente con el resto de directivos de los departamentos que tienen relación con el manejo de inventarios, velar por el cumplimiento de estos lineamientos, con miras a una gestión más eficiente a nivel general de la PYME en cuestión.

iii. Políticas de Cuentas por Cobrar

Las cuentas por cobrar constituyen otra de las partidas o elementos que conforman los activos circulantes de toda organización. Representan una alternativa de cobro la cual consiste en el otorgamiento de créditos a los clientes que lo requieran y cumplan ciertos requerimientos establecidos por la

empresa. De esta forma, nace la necesidad de contar con una política de cobranza, a través de la cual se establezcan los principales lineamientos para regular las operaciones de crédito efectuadas por toda PYME y organización en general.

Una política de cobro, así como toda política organizacional, se establece posteriormente a la realización de un análisis situacional de la misma, caracterizado por la evaluación de sus factores internos y externos. Es importante considerar que debido a sus componentes y los cambios que se efectúan cada cierto tiempo, ésta debe estar presta a una constante actualización.

Por lo tanto, el objetivo principal de una política de cobranza es presentar los lineamientos que estructuren una correcta identificación del sujeto de crédito de la empresa, el monto que será otorgado, sus plazos y las garantías o requerimientos que deben cumplir los clientes que deseen aplicar a esta modalidad de pago. De esta manera, las políticas de cobranza constituyen una herramienta de toma de decisiones, que de estructurarla y hacer buen uso de ella, conllevaría a obtener mejores réditos para la PYME en cuestión.

Cuando se habla de políticas de crédito se deben evaluar dos tipos de normas que determinan el accionar de la empresa en cuanto a este apartado:

- Políticas de crédito liberales

Según (Carlos, 2014), en un documento llamado “*¿Qué son las políticas de cobranza de una empresa?*”, menciona que las políticas liberales se caracterizan por ser más flexibles en el proceso de cobro, por lo que en su estructuración se consideran plazos y garantías más accesibles a quienes aspiran obtener un crédito. Sin embargo, al constituirse como políticas de cobro más permisivas, se da el caso de que por su naturaleza no se cobra el 100% del monto adeudado. Por lo tanto, en su mayor parte favorecen al cliente.

- Políticas de crédito restrictivas

Por el contrario, como su nombre lo dice, las políticas de cobro restrictivas establecen directrices más exigentes, como por ejemplo: el establecimiento de plazos más cortos y con mayores garantías o requisitos. Sin embargo, debido a su naturaleza, estas políticas recaudan más

dinero para la empresa. Por lo tanto, en su mayor parte favorecen a la organización.

El administrador financiero debe considerar este tipo de políticas y decidir cuál de estas determinará los lineamientos sobre los cuales se cimentará su gestión financiera en cuanto a cobranza a sus clientes se refiere.

Una vez definido el tipo de política que se implementará en la PYME, el administrador financiero debe establecer los criterios de evaluación del crédito y los principales factores que intervienen en la determinación de la política de cobro de la empresa. Estos son:

Plazo

El plazo constituye el periodo de tiempo dentro del cual la PYME establece que debe ser pagado un crédito otorgado. La determinación del plazo es función del departamento financiero, una vez analizados los factores que intervienen en él, y la realización de ciertos análisis y estudios que validen los beneficios que acarrearían a la organización. Sin embargo, debe poseer el consentimiento y aceptación de ambas partes para ser suscrito. Los plazos pueden ser de carácter semanal, quincenal, mensual, trimestral, semestral, anual, etc.

En este caso, la aplicación de la encuesta determinó que las PYMES ponen a disposición a sus clientes una política de cobro de 30 días en adelante, lo cual se considera como un plazo extenso y que reduce los niveles de liquidez de la misma. Por lo tanto, la sugerencia es que se debe reducir tal plazo y considerar uno que posibilite los cobros de estos créditos en un periodo de hasta 15 días o máximo hasta 30.

Montos

Los montos constituyen la cantidad de dinero que será sujeta a crédito otorgada por la PYME en cuestión, y la cantidad de dinero solicitada por el cliente que la requiera. Para su determinación es importante tomar en cuenta ciertos aspectos del cliente, como son las garantías de pago que éste ofrece. Por lo tanto, las PYMES deben efectuar un riguroso estudio y análisis financiero a fin de medir la capacidad de pago con la que cuenta el cliente y así garantizar que quienes adquieran el crédito cuenten con los suficientes requisitos e indicadores para considerarlos como un sujeto a crédito apto para el crédito.

Descuentos

Los descuentos representan ofertas por parte de la PYME o en general de cualquier organización, que tiene como objetivo convencer y atraer a los clientes a la compra de sus productos, a través de la utilización de distintas técnicas como la reducción de precios o convenios de pago. A fin de establecer una política de cobro en la cual se establezcan descuentos a los clientes, las PYMES pueden considerar las siguientes:

Por volumen: Las PYMES pueden otorgar descuentos por volumen cuando sus clientes compren, en gran cantidad sus productos. De esta forma, se reduce el precio y se incentiva a sus clientes a preferir la empresa.

Por pagos por anticipado: como su nombre lo dice, consiste en el pago por un pedido, antes de haberlo recibido. En este caso, la PYME puede otorgar un descuento si lo considera satisfactorio para ambos lados.

Por pronto pago: los descuentos por pronto pago cumplen con la función de incentivar a los clientes a que se cancelen sus deudas antes del plazo acordado por la empresa y sus clientes. La PYME puede ofertar descuentos por pronto pago a clientes que considere aptos y con capacidad de pago, así el precio de

los productos se reduce y la PYME obtiene liquidez más rápidamente. Un ejemplo típico de este tipo de descuento puede ser: “2/15, neto 30” lo que quiere decir que se presente un descuento del 2% si el pago se realiza hasta los 15 primeros días del plazo establecido (30).

Por determinados productos: este tipo de descuento es aplicado por las PYMES en ciertos productos que han demostrado no contar con la demanda o aceptación del mercado esperada. De esta forma, se estimula al cliente a efectuar la compra de dichos productos una vez disminuido el precio.

Variaciones en el crédito

Representan alteraciones del crédito debido a ciertas circunstancias. Estas pueden ser:

Aumento del crédito: esta situación se puede presentar cuando el cliente demuestra su capacidad de pago, solvencia y cumplimiento de requisitos para acceder a un nuevo crédito. De esta forma, si la PYME considera beneficioso, otorga un nuevo crédito a los clientes que lo requieran.

Disminución del crédito: lo contrario a la situación anterior. Se presenta cuando un cliente no cancela sus pagos dentro del plazo establecido, por lo que su calificación para acceder a un nuevo crédito se reduce. Las PYMES optan por esta medida cuando notan que sus clientes no cumplen con sus pagos o no cuentan con la suficiente solvencia.

Reestructuración del crédito: se presenta como una situación dentro de la cual la PYME, a través del área financiera, modifica los términos del crédito (plazo, tasas de interés), debido a complicaciones que no le permiten cumplir con la amortización de la deuda por parte de un cliente. En otras palabras, representa la renegociación del crédito entre ambas partes, la PYME (acreedor) y el cliente (deudor).

Siendo estos los principales elementos y directrices que conforman una política de cobranza en una organización en general, el administrador financiero conjuntamente con el gerente general de la PYME, deben discutir y evaluar cuáles serán las medidas que adoptarán para la estructuración de la política de manejo de cuentas por cobrar en su empresa.

Siempre será importante que una PYME ofrezca modalidades y facilidades de pago a fin de captar nuevos clientes y fidelizar a

los antiguos, para de esta manera, diferenciarse del resto de empresas y contar con clientes más satisfechos.

Finalmente, el área financiera de la PYME debe establecer un porcentaje del total de ingresos que desea imponer como ventas por concepto de cuentas por cobrar. Lo recomendable para las PYMES es contar con niveles de liquidez para cubrir con sus necesidades, por lo que debería exigir que los pagos, en mayor medida, sean a través de efectivo. De esta forma, el administrador financiero debe definir qué porcentaje de ingresos le otorgaría más beneficios a la PYME, como por ejemplo: un 50% a crédito y un 50% con efectivo, un 40% crédito y 60% efectivo, entre otras posibilidades.

b. Políticas para los pasivos circulantes

Constituyen las normas y los lineamientos a seguir, sobre la base de los cuales se cimentan las futuras decisiones del director financiero para las cuentas que lo componen. Principalmente, su objetivo es idear estrategias o procedimientos, mediante los cuales se obtengan menores niveles de pasivos circulantes frente a los activos circulantes de la empresa. Los pasivos circulantes comprenden las cuentas por pagar a un plazo menor de un año en donde se divisan las cuentas de: proveedores, impuestos, sueldos, préstamos bancarios, entre otros. Con la finalidad de regular su funcionamiento, se han determinado las siguientes políticas:

- i. Políticas para el Manejo de las Cuentas por Pagar
 - ii. Políticas de Pago de Impuestos
 - iii. Políticas para el Manejo de los Pasivos Acumulados
-
- i. Políticas para el Manejo de Cuentas por Pagar

Constituyen las políticas a cargo de normar y regular las transacciones efectuadas de la PYME con terceros (proveedores, préstamos bancarios, pago de dividendos, y en general, cualquier obligación que tenga la empresa que resulte a un periodo menor a un año. De esta manera, se presentan las consideraciones a tomar en cuenta a fin de manejar de una manera más eficiente estas cuentas:

1. Evaluar la situación financiera actual de la PYME para de esta manera, establecer plazos y convenios de pago con sus proveedores y demás acreedores.
2. Una vez establecidos los plazos de pago por la PYME, se procederá con la negociación con sus acreedores, a fin de llegar a un entendimiento y la cancelación del crédito beneficie a ambas partes.
3. Valorar las ofertas de crédito otorgadas por los proveedores con miras a elegir al indicado. Es decir, que ponga a disposición ciertos beneficios a la PYME como

periodos de gracia, más plazos de pago, descuentos, materia prima de calidad, costo, servicio, entre otros.

4. Establecer convenios de exclusividad con el proveedor que disponga la mejor oferta para la PYME, y así garantizar que ésta será la única empresa en contar con dicha materia prima y los beneficios que el proveedor escogido le ofrece. El convenio de exclusividad implica que los productos comercializados por el proveedor sean adquiridos únicamente por dicha PYME.
5. Implementar el uso de indicadores para el control de las cuentas por pagar de la PYME como por ejemplo el cálculo de la rotación de cuentas por pagar y la determinación del periodo promedio de pago.

Sobre este aspecto, en la encuesta se evidenció el corto plazo con los que cuentan las PYMES del sector textil para cancelar sus créditos y obligaciones emitidas por terceros. Es decir, se halló que el plazo máximo otorgado es de 30 días en adelante, lo cual comparado con el plazo de cobranza resulta el mismo. En otras palabras, no es recomendable que ambos coincidan debido a que posiblemente en ciertas situaciones, la PYME no contará con la suficiente liquidez para cubrir con sus pasivos inmediatos. De esta manera, es importante establecer plazos de pago que permitan a la empresa, obtener los suficientes

recursos para que con los mismos se cancelen sus deudas y créditos adquiridos.

En conclusión, es conveniente sugerir que las PYMES del sector textil, deben renegociar sus plazos de pago con sus proveedores y principales acreedores, con la finalidad de establecer condiciones de pago más favorables para éstas.

i. Políticas de Pago de Impuestos

Buscan establecer los principales lineamientos y las normas de control que regirán el manejo del pago de impuestos de la PYME en cuestión. De esta forma, las políticas a considerar son:

1. Cancelar a tiempo y si es posible anticipadamente las obligaciones que tienen que ver con impuestos a quien competa.
2. Reservar fondos y recursos para cubrir con los impuestos y demás deudas fiscales con las que cuente la PYME.
3. Designar un responsable dentro de la PYME quien estará encargado de llevar el registro de los pagos de impuestos y demás deudas fiscales que ésta disponga.

Una vez determinadas las políticas que establecerán los principales lineamientos de acción y control de la administración del capital de trabajo

en las PYMES del sector textil, es importante considerar dos tipos adicionales de políticas que tendrán especial relación con este. Estas son:

c. Políticas de Financiamiento

Constituyen las normas que regirán el manejo de las actividades de endeudamiento y financiamiento de la PYME. El financiamiento como tal, representa la actividad principal de fondeo de una organización, es decir, representa uno de los principales medios, a través del cual la organización obtiene recursos para destinarlos a diferentes fines según su necesidad. Por lo tanto, al ser considerada una actividad fundamental desempeñada por el administrador financiero, debe poseer ciertas normas o procedimientos a seguir para su gestión y control. Estas medidas son:

1. Estudiar la situación financiera actual de la PYME, a fin de conocer sus posibilidades a corto plazo, de obtener financiamiento.
2. Identificar las necesidades de financiamiento con las que cuente la empresa.
3. Valorar las posibilidades de endeudamiento más beneficiosas para la PYME, de acuerdo a la consideración de factores clave como los requisitos y garantías exigidas por las instituciones financieras prestadoras o emisoras de crédito.
4. Efectuar una constante búsqueda de las mejoras alternativas de financiamiento y endeudamiento para las PYMES, es decir, identificar las principales instituciones financieras públicas/privadas emisoras de créditos.

5. Establecer niveles o tasas aceptables, a partir de los criterios de evaluación identificados (tasas de interés, plazos de pago, garantías solicitadas, entre otros), los cuales permitan a la PYME tomar la decisión de optar por un crédito específico emitido por una institución financiera.
6. Negociar los términos de decisión a fin de obtener un ganar - ganar entre la institución emisora del crédito y la PYME solicitante del financiamiento.
7. Presentar los requisitos solicitados por la institución financiera pública/privada, al pie de la letra, para garantizar el acceso de la PYME al financiamiento.
8. Llevar una correcta contabilidad de la PYME a fin de presentar estados financieros fiables que la permitan cumplir con las garantías exigidas por bancos y demás instituciones emisoras de crédito.
9. Proponer condiciones de reestructuración de deuda si la situación lo amerita para la PYME.
10. Cumplir con las amortizaciones del préstamo en las fechas establecidas por bancos o la institución financiera por la cual se optará por el financiamiento.

De esta manera, las PYMES que deseen optar por aplicar el modelo de administración eficiente de capital de trabajo propuesto en este trabajo, deben considerar el establecimiento de estas políticas de financiamiento a fin de obtener los suficientes recursos que permitirán cubrir con sus necesidades y obligaciones inmediatas.

d. Políticas de Inversión

Por último, otra de las políticas que presentan una íntima relación con la administración del capital de trabajo en una organización son las políticas de inversión, cuyo fin es establecer los debidos lineamientos y directrices que permitan regular y controlar las actividades de inversión acometidas por las PYMES. Para su estructuración es necesario tener presente tres términos que principalmente direccionan su misión:

Riesgo: “Variabilidad de los rendimientos con respecto a los esperados” (Van Horne C. & Wachowicz Jr, 2010, pág. 99). En otras palabras, el riesgo constituye la incertidumbre de que las circunstancias planteadas o en este caso, los flujos esperados no se lleven a cabo.

Liquidez: Según (Van Horne C. & Wachowicz Jr, 2010, pág. 138), en su libro “*Fundamentos de Administración Financiera*” menciona que la liquidez es la capacidad con la que cuenta una organización para cumplir con sus obligaciones inmediatas.

Rentabilidad: o utilidad se refiere a la capacidad que tiene una organización para generar ganancias a partir de los diferentes ingresos que posee como por ejemplo: venta de productos, prestación de servicios, retorno de las inversiones efectuadas, entre otros.

De esta manera, las políticas de inversión se establecen de acuerdo a la consideración de los aspectos mencionados anteriormente. Las principales políticas que deben ser acogidas por las PYMES del sector textil en cuanto a la regulación de sus inversiones son:

1. Garantizar la seguridad y preservación del capital de la PYME independientemente el destino al que vaya dirigido.
2. La PYME, como inversionista, debe procurar que el riesgo al cual se destine su crédito sea mínimo. En otras palabras, reducir el riesgo crediticio.
3. Si la PYME cuenta con la suficiente liquidez para invertir, esta debe reducir su riesgo crediticio, a través de la diversificación de su inversión en diferentes destinos o portafolio.
4. De igual manera, la PYME debe reducir el riesgo en las tasas de interés si considera invertir en el mercado bursátil (títulos valores, acciones de otras empresas, etc.)
5. Optar por inversiones a corto plazo (menos de 90 días).
6. La PYME deberá optar por inversiones que retornen una inyección de liquidez para su estructura financiera.
7. El administrador financiero debe evaluar las tasas de rendimiento, plazos y demás requisitos que ofrece la inversión o portafolio de inversión disponibles en el mercado.
8. Si la inversión será destinada a la adquisición de maquinaria y equipo es imprescindible evaluar las posibilidades que ofrece el mercado, por lo que debe estructurar un tope de costos, plazos de pago y tasas

de interés pagaderas, a fin de compararlos con la mencionada oferta del mercado y tomar decisiones.

9. Es importante tener en cuenta que toda inversión conlleva riesgos, por lo que la PYME, a través de su administrador financiero, debe ser prudente al momento de tomar decisiones de inversiones.
10. Si la PYME decide optar por inversiones en otras empresas, es imprescindible que las haga a través de instituciones dedicadas a estos fines como son la bolsa de valores, intermediarios certificados, entre otros.
11. Si los rendimientos son favorables y los requisitos para optar por una inversión resultan accesibles para la PYME, esta podría aceptar plazos más largos de inversión, sin embargo no se recomiendan los que sobrepasen el año.
12. Priorizar las inversiones propias, es decir, la inversión destinada a la adquisición de maquinaria y equipo, aumento de capital de trabajo, repuntes tecnológicos, entre otros, sobre la destinada a actividades externas a la PYME.

Las políticas presentadas anteriormente constituyen las principales normas de regulación y direccionamiento de las actividades de inversión en una PYME, por lo que su adopción dentro del modelo de administración de capital de trabajo se considera fundamental.

En conclusión, tanto las políticas de manejo de activos y pasivos circulantes como las políticas de financiamiento e inversión, son las principales

herramientas que posee el administrador financiero para establecer las normas y reglas de funcionamiento y de control de administración de capital de trabajo en toda empresa, por lo que su consideración dentro del modelo teórico propuesto es indispensable. Es evidente que la instauración de políticas (sino las tienen), o su actualización, contribuye al cumplimiento de estrategias y logro de objetivos, por lo que el éxito del presente modelo pasa por cimentar estas bases.

4.7.3.2.1.3 Evaluación de posibilidades de financiamiento e inversión

Una vez establecidas las estrategias y políticas que direccionarán el Plan de administración de capital de trabajo, es necesario continuar con el siguiente elemento del modelo teórico, el cual constituye la evaluación de las posibilidades de financiamiento e inversión con las que cuenta una PYME.

Uno de los objetivos del presente trabajo constituía la identificación de la problemática de las PYMES del sector textil en cuanto a aspectos que guardan íntima relación con la administración del capital de trabajo como son el financiamiento y la inversión, situación que ha podido ser determinada de acuerdo a una investigación que utilizó fuentes primarias y secundarias de información. Asimismo, la aplicación de encuestas respondidas por administradores y directivos financieros de estas, es un hecho que valida la información investigada y también, brinda ciertas pautas sobre las cuales se debe trabajar con miras a mejoras en cuanto a estos aspectos. Sobre esta base,

se ha planteado el presente elemento con la finalidad de solucionar las causas que repercuten en la problemática de las PYMES.

Evaluación de posibilidades de financiamiento

La evaluación de alternativas de financiamiento se considera otro de los elementos pertenecientes al componente de planificación del modelo, debido a que constituye uno de los pasos dentro del proceso de análisis de los factores externos de la PYME con el objetivo de acometer en actividades de financiamiento. Dentro de él, se espera efectuar un exhaustivo análisis de las alternativas que tiene toda PYME cuando detecta la necesidad de solicitar créditos productivos con fines de crecer y garantizar su sostenibilidad financiera a través del tiempo.

El establecimiento de políticas de manejo de administración de capital de trabajo se considera la base mediante la cual actuará el presente elemento, por lo que el éxito en determinar la mejor alternativa de endeudamiento para una PYME depende mucho de estas directrices. De esta forma la evaluación cumple con los siguientes parámetros:

1. Cumplir con los lineamientos dictaminados en la política de financiamiento de la PYME.
2. Determinar la necesidad de financiamiento con la que cuenta la empresa, es decir, la razón por la cual accederá a actividades de endeudamiento con terceros.

3. Realizar una constante búsqueda de la mejor institución financiera pública/privada emisora de crédito tomando a consideración aspectos técnicos como el costo financiero, los plazos de pago, garantías y demás requisitos solicitados por estas.

Dichos aspectos resumen las acciones que deberán ser llevadas a cabo a fin de alcanzar una eficiente evaluación de las posibilidades de financiamiento. La PYME, a través de su administrador financiero, debe valorar los criterios críticos (tasas de interés, plazos de pago, garantías y demás requisitos), con miras a tomar decisiones que la favorezcan y así optar por un crédito que le otorgue ciertas facilidades y le brinde la suficiente tranquilidad y solvencia que le permita alcanzar sus objetivos.

Algo que cabe mencionar es que los hallazgos obtenidos en la encuesta permitieron evidenciar que las PYMES del sector textil, dependen en su gran mayoría de créditos y financiamiento otorgados por instituciones privadas como son los bancos. Sin embargo, si uno analiza los requisitos emitidos por este tipo de instituciones, se topa con que resultan estrictos, como por ejemplo: sus elevadas tasas de interés y cortos plazos de pago, por lo que este hecho abre una interrogante del por qué las PYMES optan por este tipo de endeudamiento si resulta costoso a corto plazo. La respuesta más evidente es que la desinformación es la causa que las lleva a concretar tratados de este tipo. Es decir, la falta de conocimiento y de estudio de otras instituciones que ofertan requisitos y garantías más accesibles, hace que la PYME opte por créditos sobrevalorados. Es por esta razón que se considera de suma

importancia la instauración de políticas que presenten los principales lineamientos de validación de endeudamiento para las PYMES, y el procedimiento a llevar a cabo con miras a encontrar el mejor proveedor de crédito.

En conclusión, lo que resulta indudable es que deben existir cambios que permitan flexibilizar los requisitos emitidos por las instituciones prestadoras y emisoras de crédito, con la finalidad de otorgar más oportunidades a las pequeñas y medianas empresas de crecer y sobrevivir en el mercado altamente competitivo en el que operan. De tal manera, que si existe este compromiso entre dichas instituciones: bancos, cooperativas, entre otras, la supervivencia y crecimiento de las PYMES del sector textil y en general la economía del país, se verá potencializada en el corto plazo por estas decisiones.

Evaluación de posibilidades de inversión

Principalmente, el objetivo de la evaluación de posibilidades de inversión es presentar las diferentes alternativas que tiene una organización para destinar sus excedentes de liquidez y que a su vez, garanticen la devolución de rendimientos satisfactorios a la misma. Una vez investigada y analizada la situación actual en la cual operan las PYMES del sector textil, es oportuno brindar ciertas recomendaciones que permitirían a la empresa mejorar para así alcanzar sus objetivos trazados.

De igual manera, que el elemento de evaluación de posibilidades de financiamiento, el de inversión cimenta sus bases en la estructuración de políticas que lo permitan llevarse a cabo. Por lo tanto, para que dicha evaluación tenga resultados eficientes, debe seguir los siguientes parámetros:

1. Cumplir con lo establecido en las políticas de inversión de la PYME.
2. Identificar las necesidades de inversión que disponga la empresa, es decir, identificar el ámbito al cual se destinará la inversión (propia o fuera de la empresa).
3. Valorar las alternativas de inversión con las que cuenta la empresa en términos de rendimiento, riesgo, liquidez, costos, entre otros, que le ofrece la inversión como réditos a la PYME.

En conclusión, con la base de dichos lineamientos la PYME, a través de su administrador financiero, debe decidir cuál será el mejor destino que dé a su capital teniendo en cuenta siempre los beneficios que traerán esta decisión a la organización en general.

4.7.3.2.1.4 Presupuesto

El presupuesto representa el último elemento que conforma el componente de planificación dentro del modelo teórico de administración de capital de trabajo. En sí, constituye una “expresión cuantitativa de un plan de acción propuesto por la gerencia para un periodo futuro” (Horngren & Datar, 2012). Dentro del modelo, su funcionalidad es la misma, es decir, su objetivo principal es pronosticar los flujos de efectivo que ingresan o son

desembolsados por la empresa. Además representa una herramienta de planificación, evaluación y de control para la gestión realizada por el administrador financiero de la PYME por lo que su consideración y uso en el modelo es vital. De esta manera, el presupuesto es un elemento que forma parte del Plan de administración de capital de trabajo elaborado previamente, y uno de sus instrumentos que permiten llevarlo a cabo.

En conclusión, todo administrador financiero que desee aplicar el modelo de administración de capital de trabajo debe establecer un presupuesto para el manejo del mismo. La estimación de sus ingresos y desembolsos son fundamentales para estructurar un capital de trabajo eficiente, y la correcta administración de sus recursos.

Finalmente, el modelo propuesto basa su funcionalidad en la consideración del Plan de Administración de Capital de Trabajo, en donde el establecimiento de estrategias, políticas y a través de la evaluación de factores externos de la PYME como son las alternativas de financiamiento e inversión, permiten la eficiencia en el cumplimiento de objetivos trazados por la alta gerencia de la empresa.

Organización

4.7.3.2.2 Estructuración de Capital de Trabajo

Se constituye como el primer elemento del componente Organización dentro del modelo teórico de administración de capital de trabajo en el cual se

establece su estructuración general sobre la base del Plan de trabajo diseñado en el componente Planificación.

La estructuración del capital de trabajo se traduce como el elemento que recoge las entradas (objetivos propuestos por el primer actor) y los elementos del proceso (Plan de trabajo, estrategias, políticas del manejo de capital de trabajo y la evaluación de posibilidades de financiamiento e inversión), con el objetivo de presentar una guía completa de directrices y lineamientos a los cuales debe acogerse un administrador financiero con miras a administrar de manera más eficiente su capital de trabajo.

La estructuración del capital de trabajo basa su funcionalidad en la consideración de los siguientes aspectos:

4.7.3.2.1 Asignación de Responsables

La fase y componente Organización dentro del modelo de administración de capital de trabajo contempla la determinación de personas a cargo del control de ciertas actividades concernientes con su manejo. Por lo que dentro del elemento de estructuración de capital de trabajo en una PYME, es esencial segregar funciones e incorporar actores que permitan diversificar y optimizar de la mejor manera los recursos financieros con los que cuenta la empresa.

De esta manera, la asignación de responsables pasa por el hecho de determinar personal encargado de cada una de los elementos y procedimientos llevados a

cabo a fin de cumplir con cada uno de ellos, por lo que el administrador financiero debe evaluar esta necesidad. Siendo este el caso, el establecimiento de la variada gama de políticas para el manejo del capital de trabajo, financiamiento e inversión y su posterior cumplimiento amerita la asignación de personal encargado de velar por su misión.

En este contexto, el modelo de administración del capital de trabajo propone la ejecución de procesos centralizados por parte del Administrador Financiero en cuanto a la fijación de las políticas y estrategias de financiamiento e inversión, la preparación de normas y procedimientos de administración de los recursos financieros del capital de trabajo, la asignación de los recursos financieros a las Áreas Operativas y la administración del modelo de administración del capital de trabajo, delegando a las Áreas Operativas los procesos descentralizados relacionados con el cumplimiento de las políticas y la normatividad y la ejecución y utilización de los recursos financieros a través de los procesos de ejecución presupuestaria.

4.7.3.2.2.2 Asignación de Recursos

De igual manera que la función y componente de organización plantea la asignación de responsables también determina la necesidad de asignar los recursos con los cuales opera la PYME. En la consideración del modelo teórico de administración de capital de trabajo la asignación de recursos corresponde a la determinación y distribución de los recursos financieros con los que cuenta el capital de trabajo. Así, la asignación de recursos se la realiza

posterior a la atribución de responsabilidades del manejo de elementos correspondientes al modelo.

Finalmente, la estructuración del capital de trabajo en una PYME del sector textil, y según el modelo propuesto, se lo realiza sobre la base de las entradas y elementos previamente establecidos. La asignación de responsables y de los recursos financieros correspondientes al capital de trabajo es una tarea fundamental del administrador financiero, en donde regirán criterios de evaluación y su misma experticia para determinar la situación que más convenga dentro de la organización. Sin embargo, el director financiero no es la única persona que participa en este proceso, por lo que áreas afines como las operativas constituyen unidades de soporte que le permitirán alcanzar sus objetivos propuestos.

Dirección

4.7.3.2.3 Ejecución del Plan de Administración de Capital de Trabajo

La ejecución o puesta en marcha del Plan de Administración del Capital de Trabajo constituye el objetivo de Dirección del presente modelo. Básicamente como su nombre lo dice, persigue el objetivo de implementar el Plan de trabajo en las operaciones diarias de administración de capital de trabajo con miras a alcanzar una gestión más eficiente de los recursos financieros que lo componen. Es decir, llevar a cabo las estrategias, controlar las políticas de: activos y pasivos circulantes, fuentes de financiamiento y destinos de inversión, y referenciar los flujos de entradas y salidas de dinero con relación

al manejo de dichos recursos, de acuerdo al establecimiento del presupuesto de acción del Plan. Asimismo, la ejecución se basa en la estructuración del capital de trabajo, elemento perteneciente al componente Organización del presente modelo.

De esta manera, el elemento ejecución del Plan de trabajo representa una actividad fundamental en este componente, sin él los componentes previos pierden validez y la gestión realizada queda inconclusa. Por lo tanto, la consideración de dicho elemento resulta indispensable para garantizar un modelo eficiente y comprometido con el logro de sus objetivos.

Con fines de cumplir con eficacia la función de Dirección en la ejecución del Plan de Administración del Capital de Trabajo, el Administrador Financiero debe considerar actividades de Liderazgo, Comunicación y Motivación.

4.7.3.2.3.1 Liderazgo

El liderazgo se constituye como el primer elemento del componente de Dirección del modelo propuesto. En si su consideración pasa por el hecho de que es un factor fundamental para la toma de decisiones por lo que dentro de la función de dirección es una de las tres variables que permiten su éxito.

El liderazgo es una cualidad que todo administrador debe poseer independientemente el área, unidad o ámbito de acción que tenga dentro de la organización. Por lo tanto, desarrollar este tipo de habilidades directivas

permite al gerente o administrador, estar lo suficientemente capacitado para acometer cada una de las actividades que otorguen la posibilidad de cumplir con el Plan de trabajo establecido y los objetivos trazados.

Un líder debe contar con la potestad de crear y mantener un ambiente interno, a través del cual el personal se involucre y comprometa al 100% con el logro de los objetivos de la organización.

4.7.3.2.3.2 Comunicación

La comunicación es el segundo elemento perteneciente al componente de Dirección del modelo propuesto, y a su vez la segunda variable de la función dirección del proceso administrativo que permite su éxito. En sí, corresponde el elemento que permite hacer que el modelo propuesto tenga la característica de participativo. Es decir, la comunicación sumada a la estructuración de capital de trabajo, son los elementos que incluyen al resto de áreas y unidades operativas y administrativas de la PYME al proceso de desarrollo de un modelo de administración de capital de trabajo más eficiente.

La comunicación plantea la realización de ciertas acciones que permitan cumplir con sus objetivos primordiales como son: informar, socializar, retroalimentar, evaluar y controlar las actividades llevadas a cabo a nivel organizacional. Dentro del modelo propuesto, la consideración de la comunicación pasa por el hecho de iniciar procesos de inclusión del resto de áreas (tercer actor) con la unidad financiera de la PYME. En otras palabras,

dicho elemento busca que área a área y administrador con administrador, posean un total entendimiento de la funcionalidad del modelo de administración de capital de trabajo, y por ende conozcan los cambios propuestos y sus beneficios futuros para la empresa. Así como también, busca que la estructuración de dicho fondo resulte de un trabajo conjunto entre dichas unidades operativas con miras a cumplir objetivos trazados previamente.

4.7.3.2.3.3 Motivación

La motivación es el tercer elemento correspondiente al componente de Dirección dentro del modelo propuesto, y a su vez, constituye la última variable de la función dirección del proceso administrativo, que permite su éxito. Como tal el elemento de motivación responde a la necesidad de incentivar al resto de áreas y unidades operativas, a través de su administrador y personal, con la finalidad de que participen en la implementación y ejecución del Plan de administración de capital de trabajo, así como también en los procesos de estructuración del mismo. De esta manera, la motivación incorpora acciones que permiten el cumplimiento de sus objetivos, por lo que su puesta en marcha considera factores como el empoderamiento, los incentivos monetarios y no monetarios entregados al personal, reconocimientos, entre otros. Siendo así, la motivación constituye una herramienta fundamental que todo líder necesita impulsar dentro de los niveles de la organización.

4.7.3.2.3.4 Capacitación

Al igual que los elementos previamente identificados (liderazgo, comunicación y motivación), la capacitación comprende otra de las actividades importantes a llevar a cabo, con miras a implementar y ejecutar el Plan de administración de capital de trabajo de una manera más eficiente dentro de la PYME.

Los cambios propuestos en su manejo; es decir, su reestructuración, la atribución de sus responsabilidades al personal, y la asignación de sus recursos, son situaciones que repercuten a nivel general de la organización, por lo que la decisión de incursionar en actividades de capacitación continua al personal que está íntimamente relacionado con su funcionalidad, es una de las tareas determinantes del administrador financiero de la PYME.

De esta manera, la adopción del presente modelo conlleva que la PYME del sector textil efectúe cambios necesarios en cuanto al manejo de sus recursos financieros, por lo que la necesidad de impartir capacitaciones con fines de socializar acerca de su funcionalidad, beneficios e interacción con el resto de unidades operativas es esencial.

En este sentido, el modelo de administración propone la importancia de fortalecer la capacidad operativa y ejecutiva de las unidades operativas en el contexto del manejo y utilización de los recursos financieros a través de programas de “capacitación continua” que podrían estar a cargo del

administrador financiero para desarrollar y aumentar los conocimientos sobre temas financieros y administración de recursos financieros, debido a que generalmente el personal de las unidades operativas que cumplen con los procesos descentralizados financieros tiene diferente perfil profesional, incluyendo el rol que deben asumir las unidades operativas en el modelo de administración del capital de trabajo y su contribución al alcance de los objetivos empresariales. Esto contribuiría hacer uso efectivo de las premisas de la descentralización.

4.7.3.2.4 Decisiones de Financiamiento e Inversión

Las decisiones de financiamiento e inversión se consideran como el último elemento del componente Dirección y el resultado, primero; de la puesta en marcha del Plan de Administración de Capital de Trabajo diseñado en el componente Planificación del presente modelo, y segundo; de su estructuración.

Es importante tener presente que las políticas de obtención de financiamiento y destinos de inversión, conjuntamente con la evaluación previa de dichos aspectos en el mercado, constituyen las bases sobre las cuales se cimentará el éxito del administrador financiero para la debida toma de decisiones sobre estos aspectos.

Decisiones de Financiamiento

Por lo tanto, una vez estudiada una a una las alternativas de mercado para la PYME, y evaluado principalmente los criterios de decisión de financiamiento (costo financiero, plazos de pago, garantías y demás requisitos), el administrador financiero cuenta con las suficientes herramientas y conocimiento para tomar decisiones que garanticen el éxito de su gestión y de la empresa en general. De esta forma los estudios previamente realizados validan y respaldan su decisión a futuro, por lo que su situación actual varía conllevando a la PYME a decidir el mejor momento de acometer en actividades de endeudamiento y con qué institución financiera pública/privada realizarlas.

Decisiones de Inversión

Al igual que las decisiones de financiamiento, las de inversión garantizan su éxito en la evaluación realizada de los factores de decisión (rendimiento, riesgo, liquidez, destinos, plazos y demás), por lo que la tarea del administrador es determinar cuál resulta la mejor alternativa para la PYME del sector textil y que beneficios la acarreen.

Algo que cabe mencionar, es que la inversión de las PYMES debería ser priorizada y destinada puertas a dentro, es decir, que la inversión sea propia, vale decir autoinversión. De esta manera, su capital de trabajo se vería

potencializado para cubrir con varias de las necesidades que pueda tener en su momento.

Asimismo, la inversión propia permite que el crecimiento de la PYME sea factible y sostenible, a través de:

1. La adquisición de equipo y maquinaria que la permita aumentar su capacidad productiva,
2. Disponer de equipo de alta tecnología que también le generaría una ventaja competitiva en el mercado. Y;
3. Destinar su inversión a un departamento de I&D que se mantenga en una constante investigación con el objetivo de presentar innovaciones a los productos existentes, o nuevos, que atraigan a nuevos clientes y fidelicen a los antiguos de la empresa.

En conclusión, el componente Dirección del presente modelo cumple con el objetivo de ejecutar y llevar a cabo el Plan de administración de capital de trabajo, a través de la puesta en marcha de los elementos estudiados en esta sección como son la toma de decisiones en cuanto a los aspectos de financiamiento e inversión y los factores tradicionales de la función dirección del proceso administrativo como es el liderazgo, la comunicación y la motivación. Cada uno de estos elementos, sumado a la consideración de actividades de capacitación constante permiten que el modelo sea eficiente y su funcionalidad sea beneficiosa para la PYME y toda empresa en general.

Control

4.7.3.2.5 Sistemas de Información y Control

Los sistemas de información y control constituyen el primer elemento perteneciente al componente Control del modelo de administración de capital de trabajo. Básicamente, un sistema de información representa el conjunto de procesos encargados de originar diferentes tipos de información para la toma de decisiones de acuerdo al área en la cual se emplee. Por el lado del control, su objetivo primordial es efectuar mediciones y correcciones del desempeño de las actividades y operaciones realizadas por la organización para así garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados por sus altos mandos. De esta manera, un sistema de información y control es el conjunto de procesos que originan la información suficiente sobre la cual se analizará y controlará la toma de decisiones con respecto a las actividades y operaciones efectuadas por un área u organización en general.

Dentro del modelo propuesto, los sistemas de información y control cimentan las bases de evaluación, análisis y medición de las actividades y el manejo de los recursos financieros concernientes con el manejo de la administración de capital de trabajo. Así la PYME contará con la suficiente base que le permitirá tomar decisiones acertadas, a la vez que vinculadas y relacionadas con sus objetivos organizacionales.

Por lo tanto, para el caso del modelo y su aplicación dentro de la administración de capital de trabajo, la funcionalidad de un sistema financiero de información y control consiste en la implementación de procesos constituidos como fuente, transformación, control y análisis de información del capital de trabajo, que permitan tomar decisiones acerca de cómo optimizar los recursos financieros con los que cuenta para cubrir con sus necesidades inmediatas. Los sistemas de información pueden ser manuales o automatizados.

Cabe mencionar que un aspecto consultado en la encuesta dirigida a las PYMES del sector textil, se encaminó a conocer si actualmente éstas cuentan con este elemento y el tipo que disponen. En su gran mayoría afirmaron contar con un sistema de información financiero del tipo manual, utilizado con fines de control de sus actividades del manejo de estos recursos. Sin embargo, el hecho de que sea manual comparado con uno del tipo automatizado, reduce la cantidad de beneficios receptados por la PYME. De esta manera, lo recomendable es que si estas empresas cuentan con excedentes de liquidez que las permitan incursionar en actividades de inversión, lo destinen a la obtención o adquisición de sistemas de información financiera y de control que permitan garantizar la correcta toma de decisiones en cuanto al manejo del capital de trabajo y los aspectos en general de la organización.

4.7.3.2.6 Indicadores Financieros

La función y componente Control basa su funcionalidad en la determinación de indicadores que permitan medir y evaluar el nivel de cumplimiento de objetivos trazados por las diferentes áreas y unidades de la organización. Dentro del modelo propuesto, los indicadores financieros elegidos para el control de una eficiente gestión del capital de trabajo son:

Indicadores de Liquidez

Constituyen los índices que miden y determinan los niveles de liquidez que la organización dispone, estos son:

Razón Circulante: determina el nivel de activos que tiene la organización por cada uno de sus pasivos, es decir, cuánto de activos circulantes dispone para cubrir con sus pasivos de corto plazo. Se la obtiene a partir del cálculo entre el valor de los activos corrientes para los pasivos corrientes. Es recomendable que la razón circulante de toda PYME y organización sobrepase el nivel de 1, o que mantenga el nivel de 1,5 para que su situación sea favorable en el corto y largo plazo.

Prueba Ácida: al igual que la razón circulante es un indicador que determina el nivel de liquidez de la organización, sin embargo en esta se excluyen los inventarios que poseen. $(\text{Activos Corrientes} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivos Corrientes}$.

Capital de Trabajo Neto: representa el fondo de recursos financieros (activos corrientes) con los que cuenta una empresa para cubrir con sus obligaciones en el corto plazo (pasivos corrientes). Se lo calcula de la resta entre Activos y Pasivos Corrientes.

Indicadores de Endeudamiento

Razón de Endeudamiento: determina el nivel de activos que posee la empresa financiado por sus acreedores. Se lo obtiene a partir de la división entre los Pasivos Totales para Activos Totales. Es recomendable no sobrepasar el nivel de 1, puesto que de hacerlo la empresa se encontraría en un estado de sobreendeudamiento con terceros.

Calidad de la Deuda: permite conocer el grado de deuda a corto plazo sobre el total de pasivos de la empresa. Se lo obtiene a partir de la división entre el Pasivo Corriente/Pasivo Total. De esta forma, entre más alto sea el porcentaje, mayor nivel de deuda de corto plazo tendrá la PYME. (Anónimo, 2008)

Cobertura de Gastos Financieros: “mide la capacidad de la empresa para generar los resultados suficientes para respaldar sus obligaciones de carácter financiero” (Nunes, 2015). Se obtiene a partir de la relación entre la utilidad antes de impuestos (EBIT) y los gastos financieros con los que cuenta. Cuanto más alto sea el porcentaje, mayor es la capacidad de la empresa para cubrir con dichas obligaciones. Por lo tanto, las PYMES deben asegurar que este

indicador sea lo más alto posible, cuando aspiren a acceder a un determinado crédito.

Indicadores de Eficiencia

Rotación de Activos: mide la eficiencia con la cual se manejan los recursos financieros para generar ventas. Se lo obtiene a partir de la relación entre las ventas y sus activos totales. Cuanto más alto sea el porcentaje, mayor eficiencia en el manejo de activos tiene la PYME, por lo que es importante garantizar esta situación.

Rotación de Cuentas por Cobrar: permite conocer la eficiencia (en cantidad de cobros) al momento de exigir las cuentas por cobrar pendientes que tenga la empresa con sus clientes. Se lo calcula a través de la división entre las Ventas a crédito y las Cuentas por Cobrar. Entre más alto sea la rotación, más eficiente resulta la cobranza en la PYME, por lo que sus niveles de liquidez aumentan.

Periodo Promedio de Cobro: presenta el tiempo exacto (# días) en el que rotan las cuentas por cobrar de la empresa, es decir, el tiempo que tardan los clientes en cancelar sus deudas. Se obtiene a partir de la división del número de días del año fiscal (360), para el índice de rotación de cuentas por cobrar. Entre menos sea la respuesta, mayores beneficios acarrea a la PYME. Este indicador resulta determinante para evaluar la gestión de las políticas de cobro establecidas anteriormente y medir el cumplimiento de sus objetivos.

Rotación de Inventarios: mide la eficiencia al momento de vender los inventarios de artículos terminados de la empresa. Se lo obtiene a partir de la relación entre las Ventas Netas y el Inventario Promedio. De esta forma, entre más alto sea la rotación, más eficiente resulta la empresa se deshace de sus inventarios, por lo que sus niveles de liquidez aumentan.

Periodo Promedio de Inventarios: determina el tiempo (# días) que tarda el inventario en rotar. Se lo obtiene a partir de la relación entre el año fiscal (360) para el índice de rotación de inventarios. Entre menor sea la respuesta, mejor para la situación de la PYME, puesto que se deshace de sus inventarios a cambio de liquidez.

Rotación de Cuentas por Pagar: mide la eficiencia al momento de cancelar las cuentas por pagar de la empresa con sus proveedores y demás acreedores. Se lo calcula a partir de la relación entre las compras para las cuentas por pagar de la empresa. Lo ideal sería que la empresa cancele sus deudas lo más tardíamente posible, de esta manera obtendría la suficiente liquidez para cubrir con dichos pagos.

Periodo Promedio de Pago: determina el tiempo (# días) que tardan las cuentas por pagar en rotar. Se lo calcula a partir de la división entre el número de días del año fiscal (360) para el índice de rotación de las cuentas por pagar. Es un indicador fundamental para medir la gestión de las cuentas por pagar establecidas en el área financiera de la empresa. Entre más tiempo tome pagar

las deudas, más tiempo tendrá la PYME para fondearse y obtener la suficiente liquidez para cubrir con sus obligaciones inmediatas.

Ciclo Operativo: es uno de los indicadores que se recomendó establecer dentro de la política de manejo de cuentas por cobrar y del manejo de efectivo. Representa el tiempo que transcurre entre la adquisición del inventario y la cobranza de las cuentas por cobrar. Se lo obtiene a partir de la suma entre el periodo promedio de cuentas por cobrar más el de inventarios.

Ciclo de Efectivo: es otro de los índices recomendados en las políticas de manejo de efectivo, cobranza, inventarios y pago establecidas en este trabajo. Su consideración es fundamental, puesto que determina el tiempo existente entre la adquisición de inventarios, cobranza y pago a proveedores o acreedores. Dentro de este indicador, se recomendó reducir el periodo promedio de cobro y aumentar el de pago, con la finalidad de contar con los niveles suficientes de liquidez para que la empresa pueda cubrir con sus obligaciones a corto plazo. Se lo obtiene a partir de la resta entre el ciclo operativo y el periodo promedio de pago de la PYME.

Indicadores de Rentabilidad

Rendimiento Sobre los Activos o Rendimiento Sobre la Inversión: determina el nivel de rentabilidad de la empresa sobre el total de activos que posee. Se lo calcula a partir de la relación entre la Utilidad neta y los Activos totales. Cuanto mayor sea, mejor es la situación actual y el futuro para la

PYME. Este indicador es fundamental para la evaluación y control del manejo de la política de inventarios.

Rendimiento Sobre las Ventas: o también llamado margen bruto, determina el beneficio obtenido a partir de las ventas que realiza la empresa. Se lo obtiene a partir de la división entre la Utilidad Neta y las Ventas generadas. Cuanto mayor sea, mayores beneficios posee la PYME por cada dólar de venta.

Rendimiento Sobre el Patrimonio: “mide la rentabilidad que obtienen los accionistas de los fondos invertidos en la empresa, es decir, la capacidad de remunerar a sus accionistas,” (Área de PYMES) (s.f). Se lo obtiene a partir de la división entre la Utilidad Neta y el Patrimonio de la empresa. Cuanto más alto sea el indicador, mejor situación será para la PYME.

De esta forma, se han determinado los cuatro grupos de indicadores (liquidez, endeudamiento, eficiencia y rentabilidad) que evaluarán y medirán el cumplimiento de objetivos, en cuanto a la consecución del Plan para una administración eficiente del capital de trabajo de una PYME. La recomendación se dirige a que los sistemas de información financiera deberían incluir o complementarse con los principales indicadores de los cuatro grupos que a criterio del administrador financiero sean los más adecuados a cada PYME.

Cabe recalcar que el establecimiento de estas razones e índices financieros responden a dos aspectos:

1. Se tomó como base la encuesta dirigida para las PYMES del sector textil, en donde se les consultó el tipo de indicador que manejan para llevar un constante control del capital de trabajo.
2. Se consideraron los elementos con más relación y que permiten que la funcionalidad del modelo propuesto sea la óptima, como por ejemplo: los objetivos trazados por la alta gerencia (entradas), las estrategias, políticas, estructura del capital de trabajo, toma de decisiones, entre otros; para su conformación.

En conclusión, la base para el establecimiento de dichos ratios está dada por un análisis teórico práctico de los elementos que intervienen en su operatividad y funcionalidad.

4.7.3.2.7 Reuniones

Las reuniones constituyen el último elemento perteneciente al componente Control del presente modelo. Independientemente su posición, presenta una gran importancia dentro del mismo, puesto que es uno de los medios a través de los cuales se informa, socializa, evalúa, analiza y controla los aspectos que intervienen en el funcionamiento del modelo. Además, cumple con el objetivo de reunir a los tres actores del mismo con miras a presentar la situación actual de la PYME y evidenciar la correcta gestión llevada a cabo, o los cambios que precisan ser realizados para lograr los objetivos trazados.

Así, las reuniones además de ser herramientas propicias para difundir información, constituyen medios a través de las cuales se posibilita la medición de la gestión efectuada por el administrador financiero. Por su parte, la aplicación de dicho elemento permite denotar e identificar ciertas carencias, deficiencias y fallas que deben ser corregidas para garantizar la eficiencia en el cumplimiento de objetivos del modelo propuesto.

De esta manera, la consideración de elementos como la implementación de sistemas de información financiera y de control, el establecimiento y uso de indicadores financieros y la realización de reuniones participativas, permiten cumplir con el objetivo primordial del denominado componente, por lo que la inclusión de dichos aspectos se consideran fundamental para garantizar la eficiencia en la funcionalidad del modelo propuesto.

4.7.3.3 Outputs o salidas

Una vez concluida la descripción de las entradas y el proceso que caracteriza la administración del capital de trabajo, es importante evaluar y analizar las salidas que resultan como consecuencia de la aplicación del presente modelo. Lo que se espera es que las salidas reflejen el cumplimiento del objetivo primordial del modelo teórico de administración de capital de trabajo, el cual se refiere a presentar un instrumento útil de gestión a los administradores financieros, a través del cual se promueva la eficiencia en las operaciones del capital de trabajo y garantice la sostenibilidad financiera de la PYME del sector textil.

De esta forma, las salidas que ofrece el modelo son:

Eficiencia en las operaciones

Como tal, es la salida principal propuesta por el modelo teórico de administración de capital de trabajo. En sí, la eficiencia en las operaciones es una cualidad ideal que toda organización debe poseer para desempeñar su misión de la mejor manera posible, puesto que no solo se traduce en el cumplimiento de objetivos sino que también, en la optimización de los recursos que lo componen. De esta manera, se garantiza que cada activo corriente con el que cuenta la empresa cubrirá con cada una de sus obligaciones inmediatas en el tiempo indicado, de acuerdo a un cronograma preestablecido.

Es importante comprender que para garantizar el éxito de la PYME en cuanto a la aplicación del presente modelo, el diseño y la elaboración del Plan de administración con sus debidos elementos, y de manera conjunta con su estructuración del capital de trabajo, son las bases fundamentales que permitirán su funcionalidad. Por otra parte, los componentes de Dirección y Control con sus correspondientes elementos, completarán el proceso para asegurar la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos trazados por el propietario o gerente general (primer actor) de la PYME, a través del administrador financiero (segundo actor) de la misma.

Así, de acuerdo a la consideración de dichos componentes con sus respectivos elementos, y el compromiso por parte de los tres actores en cumplir con lo establecido en el presente modelo, la eficiencia en las operaciones de capital de trabajo se logra, no sin antes efectuar un constante control durante y posterior el proceso de administración de dichos recursos financieros en la empresa.

Liquidez

Representa otra de las salidas garantizadas una vez aplicado de manera satisfactoria el presente modelo. En sí, la liquidez se constituye como el resultado generado a partir de una correcta administración de capital de trabajo, puesto que el manejo de dichos recursos financieros otorga a la empresa la capacidad de cubrir con sus obligaciones inmediatas y financiar sus operaciones diarias. De esta manera, la gestión eficiente de las operaciones de capital de trabajo propuestas en el presente modelo, direccionan a la empresa a la consecución de niveles más altos de liquidez, mayor rentabilidad y menor riesgo.

La liquidez es un factor fundamental que toda organización debe poseer para garantizar su subsistencia a través del tiempo. De esta manera, se expresa su importancia para la misma, por lo que su consecución representa uno de los objetivos principales para el área financiera de la empresa. Por lo tanto, el administrador financiero debe encaminar sus esfuerzos a la consecución de dicho objetivo, poseer la suficiente liquidez es la diferencia entre una empresa exitosa y sostenida; a una en estado de insolvencia y quiebra.

Riesgo vs Rentabilidad

La rentabilidad se presenta como la última salida garantizada gracias a la correcta aplicación del modelo de administración de capital de trabajo en las PYMES del sector textil. Para entender la rentabilidad que se genera en una organización es importante analizar la relación existente entre ésta y el riesgo de conseguirla. En el caso de la administración del capital de trabajo, el riesgo se traduce en que la PYME no cuente con la suficiente liquidez o los suficientes recursos financieros para cubrir con sus pasivos de corto plazo. Del lado de la rentabilidad, el correcto manejo de dichos recursos busca que a través de una eficiente gestión de los activos circulantes de la empresa, se generen un número mayor de ventas que maximicen la utilidad de la misma. El modelo propuesto busca este apartado, es decir que mediante la eficiencia en sus operaciones y el aumento en la liquidez de la PYME, el objetivo que espera alcanzar para la alta gerencia constituye la maximización de las ventas para de esta forma, maximizar la rentabilidad en la misma.

En conclusión, el modelo propuesto de administración de capital de trabajo presenta los siguientes beneficios para toda PYME del sector textil:

1. Posibilita que su liquidez aumente o se mantenga en niveles satisfactorios.
2. Permite que su rentabilidad crezca debido a una eficiente gestión de los activos circulantes y recursos financieros que permiten que sus ingresos aumenten y sus costos se reduzcan, y;

3. Hace que el riesgo de caer en situaciones de insolvencia se reduzca, ya que cuenta con la suficiente capacidad para cubrir con sus pasivos de corto plazo.

4.7.3.4 Outcomes o resultados

Finalmente, una vez concluida la descripción de las entradas, proceso y salidas del modelo teórico de administración de capital de trabajo, es importante identificar los resultados que traerán de por sí su aplicación dentro de la PYME del sector textil. Dentro de dicho modelo, los resultados como tal, constituyen el cumplimiento del objetivo general trazado por la alta gerencia (entrada propuesta por el primer actor), por lo que el presente modelo persigue el objetivo de:

- Garantizar la sostenibilidad financiera de la organización para los próximos cinco años.

De esta forma, el *outcome* del modelo teórico de administración de capital de trabajo es:

Sostenibilidad Financiera

La sostenibilidad financiera representa la cualidad de una empresa para perdurar y sobrevivir en el mercado a través del tiempo. Como tal, representa un objetivo complejo para las organizaciones, puesto que para su consecución la empresa debe garantizar tres aspectos, primero que la empresa crezca o se mantenga en niveles de crecimiento, segundo, que se posicione en el mercado en el que opera frente a

sus competidores y tercero, que se adapte a los constantes cambios que el medio alrededor suyo le proponga.

El presente modelo propone que la sostenibilidad financiera se logre a través del fortalecimiento de los aspectos resultantes de la administración del capital de trabajo de la PYME. Es decir, identifica que a través de la compenetración de los factores considerados como *outputs* (eficiencia en las operaciones, liquidez y rentabilidad), la posibilidad de asegurar dicha cualidad es más alta. De esta manera, la propuesta del presente modelo se basa en una eficiente gestión financiera que otorgue los suficientes niveles de liquidez que permiten primero, cubrir con el riesgo de no solventar las obligaciones inmediatas de la empresa y segundo, maximizar las ventas para así, maximizar la utilidad y las ganancias generadas por este concepto. En sí, esta constituye la propuesta de valor del modelo y la estrategia primordial que permitirá que su aplicabilidad dentro de las PYMES se vea reflejada en el fortalecimiento de su área financiera y su sostenibilidad.

El modelo promueve, elevar los niveles de participación de los “tres actores”, gerente o propietario, administrador financiero y áreas operativas, estableciendo una cooperación eficaz entre el administrador financiero y las unidades operativas, sobre la base de “relaciones coordinadas” de trabajo y aplicando una nueva concepción de control en el que las áreas operativas adquieran “dominio” en la utilización de los recursos financieros.

El modelo considera importante, fijar indicadores financieros de liquidez, endeudamiento, eficiencia y rentabilidad en los sistemas de información financiera y de control para evaluar y medir el cumplimiento de objetivos, en cuanto a la consecución del Plan para una administración eficiente del capital de trabajo y obtener información para retroalimentar al sistema sobre la base de la revisión y actualización de la Planificación en sus políticas y estrategias de financiamiento e inversión por parte del administrador financiero.

El modelo propende una interrelación continua entre el administrador financiero y el personal de las áreas operativas, mediante el proceso de capacitación continua, como instrumento motivador y a través de los procesos de actualización permanente de los instrumentos normativos, procedimientos y mecanismos de control que constituyen importantes insumos utilizados por las unidades operativas.

En conclusión, una vez determinadas las salidas procedentes de la correcta aplicabilidad del modelo teórico de administración de capital de trabajo, a través de sus componentes (Planificación, Organización, Dirección y Control), y la puesta en marcha de cada uno de sus elementos, el resultado como tal será el cumplimiento del objetivo trazado en un inicio por la alta gerencia. De esta forma se valida su uso, y su éxito en la ejecución constituye uno de los factores de evaluación de la gestión llevada a cabo por el administrador financiero de la PYME del sector textil.

Finalmente, el modelo de administración del capital de trabajo ha basado su funcionalidad en la identificación de las principales problemáticas y necesidades de las PYMES del sector textil, para establecer una propuesta de valor que le permita cumplir con dichas situaciones puntuales y lo conviertan en una herramienta fundamental para la toma de decisiones del administrador financiero de la misma. Su estructura, es decir, el establecimiento de actores, componentes y elementos, con una visión representada por un proceso con entradas, salidas y resultados le otorga la cualidad de ser un instrumento indispensable de gestión que permite alcanzar al área financiera, los objetivos trazados por la alta gerencia, en cuanto al manejo de los recursos financieros con los que cuenta toda empresa. Por lo tanto, su análisis invita a pensar que su aplicabilidad en toda PYME del sector textil es una decisión acertada y que otorgará a la empresa los suficientes beneficios y réditos para su consideración dentro de la gestión global de la misma.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Las micro y PYMES a nivel general, se constituyen como una fuerza dinamizadora de la economía del país, puesto que su injerencia dentro del aparato societario y mercantil es altamente significativo. Se ve representado con un 99,8% del total de empresas y compañías constituidas en el país.
- El sector textil de las PYMES se constituye como el segundo sector que más contribuye con la generación de plazas de trabajo en la economía del país y por lo tanto, el segundo que más mano de obra emplea, únicamente antecedido por el de alimentos, bebidas y tabacos. Según estimaciones realizadas por la Asociación de Industriales Textiles de Ecuador (AITE), alrededor de 50.000 personas trabajan en empresas textiles y más de 200.000 lo realizan indirectamente.
- En el país las PYMES como tal representan del 60 al 70% del empleo generado, el 55% del Producto Interno Bruto (PIB) y se consideran como una fuente de trabajo para la población económicamente activa.

- En la actualidad, el sector textil de las PYMES cuenta con una variada gama de productos que con el suficiente financiamiento y la inversión debida, puede alcanzar mercados internacionales, más allá de los ya nombrados.
- En el país se presentan diferentes tipos de créditos dependiendo de la actividad a la cual éste vaya dirigido. En el caso del crédito productivo para PYMES la consideración es limitada, puesto que los montos máximos de crédito llegan hasta \$ 200.000 con costos de financiamiento por concepto de tasas de interés que actualmente bordean el 12% anual.
- Las actividades de financiamiento constituyen una verdadera problemática y un limitante para las PYMES del sector textil, debido a los numerosos requisitos y garantías solicitadas para el otorgamiento del mismo. Los cortos plazos de amortización, el elevado costo financiero y el resto de validación crediticia se considera muchas veces una barrera para que las PYMES puedan acceder al endeudamiento.
- Las fuentes que provienen del sector público son más flexibles en requisitos, con mayor plazo que las instituciones financieras privadas, sin embargo los montos de los créditos de la banca privada son más altos con mayores costos de financiamiento.
- Los procesos de inversión acarrearán beneficios para las PYMES, como se ha podido analizar, la adquisición de maquinaria, la ampliación de instalaciones y la inversión en el capital de trabajo son los principales destinos de inversión

que las permiten crecer de manera progresiva, como consecuencia del aumento de su capacidad productiva, generación de ingresos y la maximización de su utilidad. Por lo tanto, una PYME debería considerar a la inversión como un requisito para su crecimiento y sostenibilidad en el mercado.

- Una empresa que no cuente con la suficiente liquidez, es una empresa condicionada, y que en un futuro próximo tendrá que cerrar sus operaciones debido a la falta de recursos monetarios que la permitan cumplir con su producción, oferta, y sostenibilidad en el mercado.
- El capital de trabajo constituye el conjunto de recursos financieros a través de los cuales la PYME tiene la capacidad de apalancar sus operaciones diarias y cubrir con sus obligaciones y necesidades inmediatas.
- Resulta conveniente establecer políticas de manejo y de control para cada una de las cuentas (Activos y Pasivos Circulantes) y recursos financieros inherentes a la administración de capital de trabajo.
- Una correcta administración del capital de trabajo trae consigo beneficios para toda organización, independientemente su tamaño, como por ejemplo: la capacidad de financiar sus operaciones diarias, cubrir con sus obligaciones, su crecimiento y sostenibilidad a través de los años, y la capacidad para atraer a inversionistas, entre otros. Estos beneficios se verían imposibilitados de percibir si la empresa no maneja una planificación del capital de trabajo.

- La frecuencia con la cual se realiza la planificación de la administración del capital de trabajo puede resultar una ventaja competitiva para las empresas que sepan hacerlo a su debido tiempo y la mantengan actualizada.
- La falta de liquidez, es principalmente una de las consecuencias de contar con largos plazos de cobro y cortos plazos de pago, lo cual supondría una carencia de recursos con los cuales hacer frente a dichas necesidades inmediatas.
- Los sistemas de información representan recursos fundamentales para el manejo y control de la información y las actividades administrativas y operacionales de toda empresa.
- De acuerdo a la encuesta aplicada se determinó que las PYMES utilizan mayoritariamente el financiamiento bancario a largo plazo a pesar de los exigentes requisitos que solicitan, como por ejemplo: costos financieros más altos, menores plazos de pago y mayores exigencias que los que ofertan las otras fuentes como Instituciones Financieras Públicas y Cooperativas.
- Así como es necesario efectuar estudios para determinar la mejor alternativa de financiamiento para la PYME, la incursión en actividades de inversión también requiere la aplicación de evaluaciones y análisis para determinar cuál representa el mejor destino para estas, valorando criterios de decisión como son el riesgo y la rentabilidad que la inversión le otorga a la empresa.

- El modelo propuesto pertenece al tipo cualitativo con operatividad sistémica y un campo de acción administrativo/gerencial, el cual se presenta como una herramienta de gestión para la toma de decisiones en el área financiera, en el aspecto de concerniente a la administración del capital de trabajo.
- El modelo teórico de administración de capital de trabajo propone la consideración de actores, componentes y elementos cuya finalidad en conjunto es la consecución de objetivos trazados por la alta gerencia o propietarios de la PYME.
- Tanto las políticas de manejo de activos y pasivos circulantes como las políticas de financiamiento e inversión, constituyen las principales herramientas que posee el administrador financiero para establecer directrices y lineamientos acción, de funcionamiento y de control de administración de capital de trabajo en toda organización.
- La estructuración del capital de trabajo en una PYME del sector textil, y según el modelo propuesto, se lo realiza sobre la base de las entradas y elementos previamente establecidos. La asignación de responsables y de los recursos financieros correspondientes al capital de trabajo es una tarea fundamental del administrador financiero, en donde regirán criterios de evaluación y su misma experticia para determinar la situación que más convenga dentro de la organización.

- El componente Dirección del presente modelo cumple con el objetivo de ejecutar y llevar a cabo el Plan de Administración de Capital de Trabajo, a través de la puesta en marcha de los siguientes elementos, como por ejemplo: la toma de decisiones sobre actividades de financiamiento e inversión y los factores tradicionales de la función dirección del proceso administrativo como es el liderazgo, la comunicación y la motivación.
- La implementación de sistemas de información financiera y de control, el establecimiento y uso de indicadores financieros y la realización de reuniones participativas, son elementos que permiten cumplir con el objetivo primordial del componente Control del presente modelo.
- El modelo propuesto de administración de capital de trabajo presenta los siguientes beneficios para toda PYME del sector textil:
 - Posibilita que su liquidez aumente o se mantenga en niveles satisfactorios.
 - Permite que su rentabilidad crezca debido a una eficiente gestión de los activos circulantes y recursos financieros que permiten que sus ingresos aumenten y sus costos se reduzcan, y;
 - Hace que el riesgo de caer en situaciones de insolvencia se reduzca, ya que cuenta con la suficiente capacidad para cubrir con sus pasivos de corto plazo.

5.2 RECOMENDACIONES

- Por parte del Gobierno se debería resaltar la gestión efectuada por las PYMES en general, independientemente el sector productivo al cual se dirijan. Por lo tanto, resulta importante el establecimiento de planes de apoyo y soporte que impulsen a dichas empresas a su superación y al cumplimiento de objetivos trazados.
- Intensificar esfuerzos y destinar mayores recursos para que las PYMES del sector textil se presenten como el sector productivo más fortalecido y aportante a la economía del país.
- Ante la amplia variedad de productos de excelente calidad, producidos y comercializados en el mercado local y nacional, las PYMES deberían considerar en incursionar en actividades de inversión y financiamiento que las permitan alcanzar nuevos mercados no explorados.
- Resulta conveniente efectuar un estudio y análisis de la situación actual financiera por la que está operando la PYME antes de solicitar un crédito, puesto que de no realizarlo la misma puede incurrir en un escenario en el cual el sobreendeudamiento y la falta de recursos la condenarían a una posible liquidación.
- Los bancos privados deberían flexibilizar los requisitos y demás garantías al momento de emitir créditos y financiar las necesidades inmediatas que estas

PYMES las requieran. Es importante señalar que un correcto financiamiento otorga réditos y beneficios a ambos actores.

- Las alternativas de financiamiento público solicitan requisitos más accesibles para las PYMES del sector textil, por lo que al momento de tomar decisiones en cuanto a endeudamiento, las mencionadas representan la mejor opción si se evalúan sus criterios de decisión.
- Si las PYMES del sector textil deciden incursionar en actividades de inversión, éstas deberían efectuar estudios dentro de los cuales se evalúen y analicen las alternativas que mejores réditos y beneficios le otorguen, evaluando criterios de decisión como son el riesgo y la rentabilidad de la misma para la empresa.
- Toda organización debe garantizar la generación de una suficiente liquidez a fin de cubrir con sus obligaciones inmediatas y financiar sus operaciones diarias.
- Los administradores financieros deben realizar un debido estudio que les oriente sobre la manera más óptima, a través de la cual administrar el capital de trabajo de la empresa, con el objetivo primordial de garantizar el crecimiento y sostenibilidad de la misma.
- Los plazos de cobro y de pago deberían ser establecidos de acuerdo a un estudio del administrador financiero, en el cual se determinen los periodos más convenientes para la PYME, es decir, que garanticen la generación de liquidez

y la minimización del riesgo de situaciones de mora e insolvencia para la empresa.

- La planificación de la administración del capital de trabajo debe estar sujeta a cambios y una constante actualización que de acuerdo a las necesidades o requerimientos que presenten en su momento, permita al administrador financiero tomar las decisiones más acertadas considerando el bien común de la organización.
- La PYME, a través de su administrador financiero, debe estructurar las políticas de cobro y pago que mayores réditos y beneficios le otorguen a la empresa, siempre y cuando la ganancia sea para ambos, y dicho periodo se haya acordado entre las dos partes.
- La adopción e implementación de sistemas de información y de control financiero es un factor de diferenciación y generador de ventaja competitiva de una empresa sobre sus competidores, por lo que las PYMES del sector textil deberían analizar la posibilidad de disponer de un sistema automatizado que les permita obtener dichos beneficios.
- Es conveniente realizar estudios de evaluación previa a la incursión en actividades de financiamiento e inversión.
- Se debe considerar el establecimiento y diseño de políticas de financiamiento e inversión que regulen sus actividades de incursión.

- Al constituirse como un modelo flexible y adaptable a las necesidades y requerimientos de la PYME del sector textil, el administrador financiero debe evaluar cada uno de los actores, componentes y elementos, a fin de determinar su aplicabilidad dentro de la empresa y los beneficios que otorgaría la consideración de estos dentro de la misma.
- La correcta estructuración del capital de trabajo de la PYME del sector textil garantiza un trabajo exitoso y eficiente del aprovechamiento de recursos con los que cuenta la empresa. Por lo que su consideración se torna indispensable.
- La ejecución del Plan de Administración de Capital de trabajo garantiza el cumplimiento de uno a uno los procesos que conforman el sistema. Por lo que su consideración es sumamente aconsejable en el componente Dirección del presente modelo.
- La recomendación se dirige a que los sistemas de información financiera deberían incluir o complementarse con los principales indicadores de los cuatro grupos que a criterio del administrador financiero sean los más adecuados a cada PYME.
- La aplicabilidad del modelo tiene varios ámbitos de acción y no solo se limita a las PYMES del sector textil. Sobre todo, el modelo trae beneficios palpables a la empresa como son; el aumento de niveles de liquidez, aumento de ingresos y reducción de costos, aumento de rentabilidad y reducción del riesgo de no

cubrir con las obligaciones comprometidas a corto plazo. Por lo tanto, su adopción es sumamente aconsejable en PYMES que busquen evitar las situaciones de iliquidez y sobreendeudamiento.

- En futuros estudios relacionados con aspectos al manejo de la administración de capital de trabajo, se propone fortalecer la encuesta a través de la inclusión de interrogantes que clarifiquen la situación actual de las PYMES como por ejemplo la determinación más exacta y precisa de las tasas de interés activas ofrecidas por las instituciones bancarias, la determinación más exacta de los plazos de cobro y pago a partir de los 30 días en adelante, con la finalidad de evaluar la generación de liquidez que una y otra generan. Es importante precisar los datos aún más para establecer criterios que le otorguen una mayor fiabilidad y credibilidad a las posibles versiones posteriores del presente modelo.

BIBLIOGRAFÍA

- Anónimo. (11 de Julio de 2008). *Zona Económica*. Recuperado el 14 de Enero de 2017, de <http://www.zonaeconomica.com/analisis-financiero/ratios-endeudamiento>
- Área de PYMES. (s.f.). *Área de PYMES*. Recuperado el 15 de Enero de 2017, de <http://www.areadepymes.com/?tit=ratios-de-rendimiento-ratios-del-balance-y-de-la-cuenta-de-resultados&name=Manuales&fid=ej0bcad#m26>
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (s.f.). *Asociación de Industriales Textiles del Ecuador*. Recuperado el 04 de Junio de 2016, de Asociación de Industriales Textiles del Ecuador: <http://www.aite.com.ec/industria-textil.html>
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (s.f.). *Asociación de Industriales Textiles del Ecuador*. Recuperado el 05 de Junio de 2016, de <http://www.aite.com.ec/acerca-de-aite.html>
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, AITE. (s.f.).
- Banco Central del Ecuador. (Julio de 2016). *Cifras Económicas del Ecuador*. Recuperado el 3 de Julio de 2016, de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Brödermann Jahn. (s.f.). *Brödermann Jahn*. Recuperado el 20 de Octubre de 2016, de <http://www.german-law.com/es/competencias/crisis-financiera-e-insolvencia/reestructuracion-y-recapitalizacion-de-empresas/>
- Burbano, A., Vera, L., & Romero, M. (2005). *FONDOS DE GARANTÍAS: UNA ALTERNATIVA PARA IMPULSAR EL DESARROLLO DE LAS PYMES DEL GUAYAS*. Recuperado el 05 de Julio de 2016, de http://www.academia.edu/4291877/FONDOS_DE_GARANT%C3%8DAS_UNA_ALTERNATIVA_PARA_IMPULSAR_EL_DESARROLLO_DE_LAS_PYMES_DEL_GUAYAS
- Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha. (s.f.). *Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha*. Recuperado el 05 de Junio de 2016, de <http://www.capeipi.org.ec/index.php/corporativo/quienes-somos/mision-y-vision>
- Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha, CAPEIPI. (2013). *Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha, CAPEIPI*. Recuperado el 05 de Junio de

- 2016, de Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha, CAPEIPI: <https://drive.google.com/file/d/0B4XMwhPZFYJzNkZiZnNhTEdKV28/view>
- Carlos, V. (07 de 02 de 2014). *El Blog de Crédito y Cobranza de las PYMES*. Recuperado el 03 de 01 de 2017, de <https://creditoycobranza.wordpress.com/2014/02/07/que-son-las-politicas-de-cobranza-de-una-empresa/>
- Dirección de Estadísticas Económicas, INEC. (2012). Infoeconomía. 8.
- Enciclopedia de Economía. (2009). *Enciclopedia de Economía*. Recuperado el 01 de Noviembre de 2016, de Enciclopedia de Economía: <http://www.economia48.com/spa/d/inversion-financiera/inversion-financiera.htm>
- FLACSO ECUADOR. (Agosto de 2013). *Estudios Industriales de la micro, pequeña y mediana empresa*. Recuperado el 3 de Julio de 2016, de http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/08/ESTUDIOS_INDUSTRIALES_MIPYMES.pdf
- FLACSO ECUADOR MIPRO. (Agosto de 2013). *Estudios industriales de la micro, pequeña y mediana empresa*. Recuperado el 04 de Julio de 2016, de http://www.industrias.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2013/08/ESTUDIOS_INDUSTRIALES_MIPYMES.pdf
- Gómez, G. (11 de Mayo de 2002). *Administración de cuentas por cobrar. Políticas de crédito y cobro*. Recuperado el 30 de Octubre de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/administracion-de-cuentas-por-cobrar-politicas-de-credito-y-cobro/>
- Gualotuña Reimundo, M. (Octubre de 2011). *Análisis de la situación de las PYMES ubicadas en la ciudad de Quito y su apertura a mercados internacionales en el periodo 2005-2009*. Recuperado el 05 de Julio de 2016, de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5005/1/UPS-QT00080.pdf>
- Horngren, C., & Datar, S. (2012). *Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial*. México: Pearson.
- INEC - CENEC. (2010). *Censo Nacional Económico*. Recuperado el 3 de Julio de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/>
- Junta de Política de Regulación Monetaria y Financiera. (29 de Septiembre de 2015). *Resolución No. 133-2015-M*. Recuperado el 04 de Julio de 2016, de <http://www.juntamonetariafinanciera.gob.ec/PDF/resolucion133m.pdf?dl=0>
- López, R. (2001). *Modelos de Gestión de la Calidad*. Recuperado el 17 de Enero de 2017, de Ministerio de Educación Cultura y Deporte: <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>
- Nunes, P. (15 de 31 de 2015). *Knoow.net*. Recuperado el 14 de Enero de 2017, de <http://knoow.net/es/cieeconcom/contabilidad/ratio-de-cobertura-de-gastos-financieros/>

- Observatorio de la Economía Latinoamericana. (2012). *"Estudio de la gestión competitiva de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) comerciales. Caso Esmeraldas, República del Ecuador"*. Recuperado el 3 de Julio de 2016, de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2012/pequenas-medianas-empresas-ecuador.html>
- Observatorio PYME de la Facultad de Economía y Ciencias Empresariales de UESS. (Noviembre de 2015). *Sistema Financiero Ecuatoriano y el Acceso a Financiamiento de las PYMES*. Recuperado el 04 de Julio de 2016, de <http://uees.me/wp-content/uploads/2016/04/Rev-1-Econom%C3%ADa-y-Pymes-Nov-15.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación Y Agricultura. (s.f.). *Depósito de Documentos de la FAO*. Recuperado el 17 de Enero de 2017, de <http://www.fao.org/docrep/w7452s/w7452s01.htm>
- Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México: McGraw-Hill.
- Sevilla Arias, A. (2015). *Economipedia*. Recuperado el 13 de Octubre de 2016, de <http://economipedia.com/definiciones/recapitalizacion.html>
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson.
- Weston, J. F., & Brigham, E. (1994). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Interamericana.

ANEXOS

Encuesta: Propuesta de un Modelo de Administración Eficiente del Capital de Trabajo para las PYMES sector textil del DM Quito

Objetivo: Conocer la administración actual del Capital de Trabajo en las PYMES sector textil del DM Quito.

Nombre de la PYME:

Nombre del Gerente Financiero: _____ **Número de contacto:** _____

Capital de trabajo: Recursos financieros que posee una organización para hacer frente a sus necesidades inmediatas.

Administración del Capital de Trabajo

1. **¿Existe planificación para la administración del Capital de Trabajo en su empresa? (Si su respuesta es No, pase a la pregunta 5).**
 - a. Si
 - b. No
2. **¿Ha definido políticas de administración de Capital de Trabajo?**
 - a. Si
 - b. No
3. **¿Qué tipo de políticas se han definido para la administración del Capital de Trabajo?**
 - a. De financiamiento.
 - b. De inversión.
 - c. De distribución de dividendos.
4. **¿Con que frecuencia realiza la planificación de la administración del Capital de Trabajo?**
 - a. Mensualmente
 - b. Trimestralmente
 - c. Semestralmente
 - d. Anualmente
5. **¿Qué plazos de crédito se otorgan a los clientes?**
 - a. Hasta 15 días.
 - b. Hasta 30 días.
 - c. De 30 días en adelante.
6. **¿Qué plazos de crédito le otorgan sus proveedores?**
 - a. Hasta 15 días.
 - b. Hasta 30 días.
 - c. De 30 días en adelante.
7. **¿Dispone de un sistema de información financiero y control para la administración del capital de trabajo? (Si su respuesta es No, pase a la pregunta 9).**
 - a. Si
 - b. No
8. **¿Qué tipo de sistema de información financiero y control dispone?**
 - a. Manual
 - b. Automatizado
9. **Identifique ¿cuáles indicadores financieros utiliza para monitorear la administración del capital de trabajo?**
 - a. Liquidez y solvencia.

- b. Rotación de cuentas por cobrar.
- c. Rotación de inventarios.
- d. Rotación de cuentas por pagar.
- e. Otros: _____

Fuentes de Financiamiento

10. ¿Su empresa trabaja con financiamiento? (Si su respuesta es No, pase a la pregunta 15).

- a. Si
- b. No

11. ¿De dónde procede las fuentes de financiamiento para capital de trabajo?

- a. Bancos.
- b. Cooperativas.
- c. Proveedores.
- d. Recapitalizaciones.
- e. Instituciones financieras públicas (especifique cuáles). _____
- f. Otras (especifique cuáles): _____

12. ¿Cómo calificaría Usted a los requisitos que debe cumplir para acceder a las fuentes de financiamiento bancario?

- a. Flexibles
 - b. Aceptables
 - c. Exigentes (¿por qué razones?)
- _____

13. ¿A qué tiempo adquiere el financiamiento?

- a. A 1 año.
- b. De 1 a 2 años.
- c. Más de 2 años.

14. ¿A qué costo financiero (tasa de interés) es otorgado el financiamiento?

- a. Hasta el 10%.
- b. Del 11% al 20%.
- c. Superior al 20%.

Destino de Inversión

15. En caso de excedentes de liquidez, ¿a dónde los destina?

- a. Inversión en títulos valores.
- b. Inversión en acciones de otras empresas.
- c. Inversión propia.
- d. Otros (especifique cuáles). _____

16. Si la inversión es propia, ¿a dónde la destina?

- a. Compra de maquinaria y equipo.
- b. Ampliación de instalaciones e infraestructura.
- c. Aumento de capital de trabajo.
- d. Necesidades de liquidez.
- e. Otras (especifique cuáles): _____